



**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**TRABALHO DE PROJETO**

PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE LOJA ONLINE

KYUUBIT

RICARDO MATOS TAVARES

OUTUBRO – 2018



# **MESTRADO**

## **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE LOJA ONLINE**

**KYUUBIT**

**RICARDO MATOS TAVARES**

**ORIENTADORES:**

**PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO**

**PROFESSOR DOUTOR PEDRO MARTO NEVES**

**OUTUBRO – 2018**

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo a criação de um plano de negócios para a loja *online*, a Kyuubit, que dedica à venda de produtos relacionados com a cultura pop.

A implementação de um plano de negócios irá sem dúvida contribuir para a obtenção de investidores para este projeto. E, neste caso, os investidores potenciais irão querer analisar o plano de negócios, bem como todas as medidas para chegar ao sucesso do investimento.

A internet é uma rede pública aberta com infinitas oportunidades comerciais. O ambiente excitante do comércio eletrónico inclui um conjunto amplo de processos de interação entre os vários participantes do mercado. Uma típica transação de *e-commerce* consiste em fornecedores e consumidores que reúnem informação que lhes permita explorar potenciais parceiros de mercado para bens e serviços.

O plano de negócios foi realizado utilizando uma junção das metodologias de Kuratko (2009) e Harvard (2007). Estas metodologias irão dar-nos todas as *guidelines* e informações chave necessárias para a realização do plano de negócios. Neste plano foram utilizadas informações sobre envolventes externas, estratégias financeiras e operacionais. Foram também efetuadas recolhas de dados, através da realização de um inquérito.

Os resultados financeiros do projeto revelaram-se bastante positivos o que torna o projeto atrativo.

Palavras-chave: clientes-alvo, comércio-eletrónico, consumidores, internet, marketing, produtos e serviços *online*.

## Abstract

The present work aims at the creation of a business plan for the Kyuubit *online* store.

The implementation of a business plan will undoubtedly contribute to the acquisition of investors in this sector. So being, potential investors will want to analyze the business plan as well as all the steps to make the investment a success.

The internet is an open public network with unlimited business opportunities. The exciting environment of e-commerce includes a broad set of interaction processes among various market participants, such as order, shipping and delivery, mediation. A typical e-commerce transaction consisting of suppliers and consumers that gather information and exploit potential market partners for goods and services.

The business plan was carried out based on the methodologies of Kuratko (2009) and Harvard (2007). Those methodologies will give us all the guidelines and orientations necessary to carry out the business plan. In this business plan, information was collected about external environment, financial and operational strategies. Data collection was also carried out by conducting surveys.

The financial results of the project proved to be very positive, which makes the project attractive.

Keywords: target customers, e-commerce, consumers, internet, marketing, *online* products and services

## Agradecimentos

Queria começar por agradecer à minha família, porque foram eles que me apoiaram incondicionalmente, que me proporcionaram todas as condições e força para chegar a esta etapa da minha vida, porque sem eles não teria conseguido.

Infelizmente não poderei agradecer a toda a gente que me ajudou durante esta etapa, mas de forma geral gostaria de agradecer a todos os que me marcaram e me ajudaram sempre que tiveram possibilidades para tal.

No entanto, gostaria de dirigir alguns agradecimentos às pessoas que especificamente me proporcionaram grande parte da ajuda, não só na construção do plano de negócios, como no decorrer do da parte escolar do mestrado.

Gostaria de agradecer aos Professores Nuno Crespo e Pedro Neves, por me terem esclarecido todas as dúvidas quanto ao plano de negócios e pela disponibilidade e compreensão demonstrada ao longo da redação do plano de negócios.

A todos os professores do mestrado de Ciências Empresariais, pelos conhecimentos que partilharam comigo e que graças a isso me permitiu assim terminar o plano de negócios.

À minha namorada por todo o apoio e paciência que teve comigo ao longo desta etapa, sendo um pilar essencial para a conclusão do relatório.

A todos vocês um grande obrigado!

# Índice

Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Agradecimentos .....	iv
Índice .....	v
Lista de Figuras.....	vi
Lista de Tabelas .....	vii
1 - INTRODUÇÃO .....	8
2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1 – Plano de Negócios .....	9
2.2 – Importância do plano de negócios.....	9
2.3 – Benefícios da elaboração de um plano de negócios para uma start-up .....	10
2.4 – <i>E-commerce</i> .....	11
2.4.1. Produtos .....	12
2.4.2. Distribuição .....	12
2.4.3. Preço.....	13
2.4.4. Promoção .....	13
2.5 Cultura POP .....	14
3 – METODOLOGIA.....	15
4. PLANO DE NEGÓCIOS .....	16
4.1 Sumário Executivo.....	16
4.2 Historial da Empresa e Promotores .....	17
4.3 Descrição do Negócio .....	18
4.3.1 Nome .....	18
4.3.2 Logótipo e Assinatura.....	18
4.3.3 Missão .....	19
4.3.4 Visão .....	19
4.3.5 Valores.....	19
4.4 Análise Ambiental .....	19
4.4.1 Envolvente Político Legal.....	19
4.4.2 Análise da Envolvente Económica.....	19
4.4.3 Análise da Envolvente Sociocultural .....	21
4.4.4 Análise da Envolvente Tecnológica .....	21
4.5 Análise Sectorial .....	22

4.5.1 E-commerce .....	22
4.5.2 Cultura pop no Mundo .....	23
4.5.3 Cultura pop em Portugal .....	23
4.6 Análise concorrencial .....	23
4.7. Plano de Marketing .....	26
4.7.1 Análise SWOT e TOWS .....	26
4.7.2 Marketing mix .....	27
4.8. Plano Operacional .....	32
4.8.1 Instalações e Localização.....	33
4.8.2 Gestão de Inventários .....	33
4.9. Plano Financeiro .....	33
4.9.1 Estimação da procura.....	33
4.9.2 FSE .....	35
4.9.3 Gastos com Pessoal .....	35
4.9.4 Investimento Inicial .....	35
4.9.5 Demonstração de Resultados .....	36
4.9.6 Fundo Maneio .....	36
4.9.7 Mapa de Cash-Flows .....	36
4.9.8 Avaliação .....	37
4.9.9 Análise de Risco/Sensibilidade .....	37
4.10 Modelo de Gestão e Controlo do Negócio.....	37
4.11. Calendarização .....	38
5. CONCLUSÃO .....	39
Anexos.....	43

## Lista de Figuras

Figura 1 - Logotipo Kyuubit.....	18
Figura 2 - Necessidade de Mercado crescente .....	20
Figura 3 - PIB Real .....	20
Figura 4 - Toyart .....	24
Figura 5 - Amazon .....	24
Figura 6 - Hypertoys .....	24
Figura 7 - Brinquedos .....	27
Figura 8 - Réplicas.....	28
Figura 9 - Figuras de ação .....	28
Figura 10 - Merchandising .....	28
Figura 11 - Jogos de tabuleiro e acessórios.....	28
Figura 12- Ciclo da Análise e Gestão do Risco.....	37
Figura 13 - Organograma .....	38

## Lista de Tabelas

Tabela I - Metodologias .....	15
Tabela II - Kyuubit vs. concorrentes .....	25
Tabela III - Análise SWOT .....	26
Tabela IV - Análise TOWS .....	27
Tabela V - Questionário .....	30
Tabela VI - Modelo de Negócio Canvas .....	32
Tabela VII - Aquisições .....	33
Tabela VIII - Taxa de penetração .....	34
Tabela IX - Potenciais clientes .....	35
Tabela X - FSE .....	35
Tabela XI - Gastos Pessoal .....	35



# 1 - INTRODUÇÃO

Este trabalho final de mestrado tem como objetivo a elaboração de plano de negócios para a criação de uma loja *online*, a Kyuubit.

Este projeto surgiu devido a identificação de uma potencial oportunidade de negócio. O mercado de cultura pop está em expansão em Portugal. Um exemplo disto é que nestes últimos anos têm sido efetuadas mais convenções e eventos nesta área (por exemplo, a Comicon e a Iberanime, ambas foram realizadas no ano de 2018), o que consequentemente tem vindo a aumentar a divulgação desta cultura.

A ideia de abrir uma loja *online* surgiu há cerca de quatro anos quando os apreciadores de cultura pop estavam a aumentar em Portugal, só que nunca surgiu a oportunidade nem os meios para tornar essa ideia realidade.

A criação deste plano de negócios é fundamental para perceber a viabilidade do negócio e qual será a melhor estratégia para a criação da empresa, dado que já existem meios para a concretizar. O plano irá facultar informações chave para a análise do mercado atual e executar uma previsão de como irá evoluir no futuro. De modo a se obter uma análise mais precisa, foi criada uma versão beta do *website*, que esteve ativa durante três meses. O balanço final foi positivo.

O trabalho será constituído pela revisão da literatura, onde se irão abordar temas teóricos que sustentam a elaboração do plano de negócios. Em segundo lugar, será apresentada a metodologia utilizada que será seguida pelo desenvolvimento do plano de negócios onde se poderá verificar, pelo VAL e pela TIR, que os resultados são positivos e existe viabilidade financeira. Por último, serão apresentadas as conclusões.

## 2 - REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 – Plano de Negócios

De acordo com Balanko-Dickson (2007), um plano de negócios é o equivalente a um documento formal escrito para capturar e comunicar a direção planejada e manobras necessárias para o negócio vingar e alcançar o seu objetivo mais importante, o lucro.

É um documento que revela o objetivo do negócio, de como este se pode realizar e ser alcançado (Khedair & Anderson, 2009). Deverá explicar como será possibilitado o alcance dos objetivos do negócio e ainda concentrar-se essencialmente nas necessidades dos clientes (Graham & Zehle, 2004). Pode ser simplesmente constituído por um conjunto de pensamentos ou até apontamentos soltos. Este na sua essência, pode vir a tornar-se num guião para orientar o negócio para todas as pessoas ligadas ao seu processo de desenvolvimento (Balanko-Dickson, 2007).

A elaboração de um plano de negócios é parte do processo de preparação de um negócio, sendo a sua fase inicial. É uma atividade onde é necessária honestidade de pensamento sobre o conceito, oportunidade, concorrência, sobre as chaves para o sucesso e pessoas que vão estar envolvidas no processo. A função principal do plano de negócios é para prever o potencial lucro da nossa ideia. Escrever um plano de negócios é um processo onde necessitamos de recolher todos os fatores influenciadores e relevantes que possam definir o propósito do negócio. Ajuda-nos a revelar o conceito do negócio, o público alvo e os concorrentes no mercado. A elaboração deste plano dá-nos uma noção geral da análise e criação do processo. Para se elaborar um plano de negócios funcional é necessário clarificar a ideia e representá-la no plano, de modo a se disponibilizarem informações sobre a viabilidade do negócio (Harvard, 2007).

Um plano de negócios responde às perguntas que podem surgir sobre a ideia de negócio, porque futuramente ele poderá ser utilizado como um guião para a obtenção do sucesso.

### 2.2 – Importância do plano de negócios

Existem várias razões para se investir na criação de um plano de negócios. Segundo McKeever (2012), escrever um plano de negócios irá ajudar na obtenção de investidores. Todos os potenciais investidores vão querer analisar o plano de negócios e garantir que foram criadas as medidas necessárias para planear o sucesso do plano. Também irá ajudar a analisar melhor a ideia de negócio, de forma mais exaustiva e, assim, poder-se-á tomar uma decisão mais assertiva consoante a

informação obtida. Muitas vezes, uma ideia de negócios pode, aparentemente, ser excelente, mas só após uma análise detalhada é que se pode concluir se realmente o é ou não. Passar pelo processo de redação de um plano de negócios irá ajudar a perceber quais são os outros aspetos que devem ser levados em consideração.

Além disso, como mencionado anteriormente um plano de negócios irá ser um plano para o futuro. O processo para a tomada de decisão empresarial pode ser drasticamente simplificado quando existe um documento bem pensado que sirva como suporte.

A longo prazo, ter um plano de negócios poderá também ajudar na melhoria da eficácia da empresa e dos seus processos. Quando uma empresa tem um plano claro para a obtenção do sucesso, melhora drasticamente a eficácia e a motivação. Um plano de negócios ajuda os colaboradores da empresa a serem mais pró-ativos e esforçados, porque existe um plano; como tal um foco nas tarefas (Balanko-Dickson, 2007).

Como empreendedor é importante decidir todas as medidas necessárias para criar um negócio de sucesso. Sem um plano bem definido, as oportunidades de um negócio ter sucesso são significativamente menores (Balanko-Dickson, 2007).

### **2.3 – Benefícios da elaboração de um plano de negócios para uma start-up**

Uma percepção comum da criação de um novo negócio é que deve de ser planeado antes de se iniciar (Castrogiovanni, 1996). Escrever o plano obriga os empreendedores a analisar todos os aspetos dos seus negócios e a prestar atenção às suas prioridades e objetivos mais importantes (Barringer & Ireland, 2015). O planeamento obriga os empreendedores a recolher e a analisar as informações obtidas, o que permite assim identificar rapidamente o que desconhecem e também permite avaliar as tarefas necessárias que podem ajudar a resolver problemas e alcançar metas, identificar riscos e estratégias e projetar desenvolvimentos financeiros (Delmar & Shane, 2003).

De acordo com Delmar & Shane (2003), o planeamento acelera as tomadas de decisão comparando com a tentativa-erro, onde uma ação tem que ser rápida na descoberta de um problema porque é necessária para se sobreviver. Ao reunir e analisar informações, os empreendedores podem aprimorar a compreensão do mercado e testar os pressupostos sem implementar processos demorados de ação e recursos. Assim, as despesas relativas aos recursos também podem ser reduzidas. O exercício de planear antes de atuar permite aos empreendedores testar suposições no papel e não em ação. Além disso, de acordo com os princípios da

teoria da organização "planejar antes de agir melhora a qualidade das ações humanas" (Delmar & Shane, 2003)

Em relação à incerteza ambiental, o planejamento pode ser visto como uma ferramenta que ajuda a reduzir a contingência dos novos negócios. A incerteza ambiental estimula o planejamento porque é em ambientes com condições incertas que a curva de aprendizagem é maior. Os resultados bem-sucedidos das ações não são assegurados quando o ambiente é incerto e a aprendizagem proativa através do planejamento pode ajudar os empreendedores a enfrentar as condições ambientais desafiadoras mais facilmente do que sem planejamento (Castrogiovanni, 1996).

Para além de influenciar o processo de tomada de decisão dos empreendedores, as despesas com os recursos e enfrentar o ambiente incerto, o planejamento ajuda os empreendedores a concentrar-se nas atividades mais relevantes. Ao estabelecer um plano com etapas operacionais específicas para alcançar objetivos, os empreendedores concentram-se nas atividades-chave, em vez de atividades que podem desviar os seus esforços. Além disso, o planejamento provou ser benéfico em termos motivacionais para os funcionários, permitindo o alcance dos objetivos da empresa. Quando os funcionários estão envolvidos no planejamento dos negócios, eles percebem que têm a oportunidade e capacidade de influenciar o resultado do seu próprio comportamento. As metas autodefinidas têm maior impacto motivacional nos funcionários do que os objetivos de desempenho relativo (Delmar & Shane, 2003).

Além de beneficiar os empreendedores da empresa internamente, o planejamento pré-inicial também gera um propósito externo. Um plano escrito apresenta o conhecimento que os empreendedores detêm, e isso é importante para a obtenção de apoio e recursos através de possíveis investidores. De acordo com Castrogiovanni (1996), o planejamento legitima a nova proposta de empreendimento e melhora a comunicação com vários atores externos, particularmente potenciais investidores ou outros financiadores. Potenciais financiadores desejam ver detalhes específicos para poder avaliar a mudança e o sucesso do empreendimento proposto. É possível que a obtenção de financiamento aconteça ao descrever claramente a ideia de negócios aos potenciais investidores.

## **2.4 – E-commerce**

O aumento crescente da publicação de artigos relacionado com o *e-commerce* fez com que tenham surgido várias definições do termo. As primeiras definições que surgiram eram simplificadas; o *e-commerce* era apenas definido como um processo de compra e venda de bens através da internet. Posteriormente, o termo foi mais

desenvolvido e foi adicionado “troca de informações” para além de apenas “compra e venda de bens” (Chong, 2008).

O termo foi evoluindo e, segundo Rayport & Jaworski (2007, p.23), o *e-commerce* é definido como o “processo de comprar, vender, transferir, ou troca de produtos, serviços, e/ou informação via internet”. Além disso, suporta também o fluxo contínuo de informações, antes e depois do processo de vendas.

Podemos concluir que o *e-commerce* já não consiste somente na compra e venda de bens, tornando-se num termo mais abrangente do que a sua definição inicial.

#### **2.4.1. Produtos**

O marketing tradicional considera o "produto" como qualquer artigo que possa ser oferecido num mercado de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. No *e-commerce*, a importância da informação pode ser considerada equivalente ao próprio produto (Evans & Wurster, 1999). Informações relevantes e claras podem aumentar a atratividade dos produtos. A evolução tecnológica veio possibilitar a redução dos custos de procura, reunião e divulgação de informações da empresa e dos clientes. Os compradores podem aceder a informações de forma instantânea e até mesmo por vezes testar o produto, processo que no conceito tradicional de marketing seria demorado. O *e-commerce* veio alterar até mesmo o modo como o produto é entregue, sendo possível hoje em dia haver distribuição digital (Alrawi, 2007). O *e-commerce* possibilita também um melhor acesso e comunicação com os clientes, que pode ser usado para uma melhor compreensão das necessidades, sendo assim possível oferecer um produto que satisfaça plenamente o consumidor (Allen & Fjermestad, 2001).

Segundo Chaffey (2002), o *e-commerce* oferece ainda a possibilidade de encurtar o ciclo de produção do produto. Assim, conduz a que as empresas invistam mais na expansão da sua linha de produtos, oferecendo recursos interativos ou interativos adicionais como serviços físicos em torno do produto principal fazendo com que seja agregado valor ao produto. As características do produto influenciam as percepções do cliente, e a marca é dependente dessas percepções, o *e-commerce* pode ser usado para criar uma forte identidade de marca e melhorar a consciência da mesma (Chaffey, 2002).

#### **2.4.2. Distribuição**

A definição de “distribuição” mudou devido ao surgimento do *e-commerce*. O seu efeito veio provocar mais alterações no conceito de "distribuição" do que nos outros três elementos. Isto aconteceu devido à rápida mudança do ambiente que o *e-commerce* provocou no mercado, veio permitir às empresas a expansão do leque de

clientes e ao mesmo tempo, o aumento na quota de mercado (Allen & Fjermestad, 2001).

A Internet veio permitir um alcance global e a criação de um maior mercado. O *e-commerce* criou possibilidades de distribuição do produto e novas possibilidades de expansão internacional com custos relativamente mais baixos (Allen & Fjermestad, 2001).

Antes, as empresas precisavam de investir uma elevada quantidade de dinheiro para estabelecer estruturas nos países. Agora, basta ser criado um espaço virtual, que pode até complementar os seus canais de comercialização tradicionais. Chaffey (2002) afirmou que esta é uma grande oportunidade, especialmente para pequenas e médias empresas. Além disso, uma grande variedade das opções está disponível 24 horas por dia e os compradores podem, ao mesmo tempo, considerar diferentes ofertas de uma variedade de vendedores (Alrawi, 2007). Podem também encurtar o processo de distribuição e ignorar algumas partes da cadeia de valor (Allen & Fjermestad, 2001).

#### **2.4.3. Preço**

O preço é o mais flexível dos quatro elementos do marketing mix. Mas, ao mesmo tempo, é o único elemento que gera receitas e, por isso, as empresas devem estar conscientes das possibilidades e dos riscos a que estão expostas (Allen & Fjermestad, 2001). Com o aumento da troca de informações, os clientes podem comparar facilmente preços, e essa comparação pode ser efetuada numa escala global, facilitando também a decisão do comprador. A concorrência de preços está a aumentar, e as empresas cada vez mais são pressionadas a diminuir preços e a recorrer a outras fontes de vantagem competitiva. Isto pode levar à padronização de preços além-fronteiras (Allen & Fjermestad, 2001).

Ao mesmo tempo, há possibilidades de diminuir os custos de armazenamento, bem como os custos administrativos. Através de uma melhor coordenação da produção, distribuição e vendas, as empresas podem diminuir os custos globais dos seus produtos (Alrawi, 2007). Além disso, as empresas que vendem *online* podem oferecer descontos e serviços para atingir os seus objetivos. Dado os custos reduzidos das transações eletrónicas, comparando com as transações pessoais, existe a possibilidade de redução de preços (Chaffey, 2002).

#### **2.4.4. Promoção**

O *e-commerce* trouxe uma nova maneira das empresas comunicarem com os clientes. As empresas podem facilmente obter informações, através de testes de produtos e grupo. Com as informações obtidas através do seu website, podem definir

um perfil único para cada cliente. Ao fazerem isso, podem desenvolver mensagens publicitárias mais precisas, usando ferramentas como e-mail, web media, blogues, social media e outros (Allen & Fjermestad, 2001). Quando tais ações publicitárias são executadas corretamente e devido ao seu baixo custo, a promoção através da internet pode levar a uma vantagem competitiva para as empresas sobre os concorrentes que não conseguiram. As empresas podem criar um *website* com o objetivo de comunicar diretamente com os seus clientes e ainda através deste canal realizar ações de propagação de modo a atrair novos visitantes à loja. As promoções de vendas podem ser estabelecidas rapidamente, e os clientes podem ser melhor informados. O marketing direto, que na estratégia do marketing tradicional é muito caro e demorado, pode agora ser executado mais rapidamente usando e-mails diretos. De qualquer maneira, esta estratégia não pode substituir completamente a estratégia tradicional, embora a possa complementar. Por exemplo, a estratégia de marketing direto pode ser usada para identificar e estabelecer relações com clientes e, em seguida, haver uma abordagem cara-a-cara (Allen & Fjermestad, 2001).

No entanto, existem alguns pontos negativos na propagação publicitária *online*. Um exemplo disso é a abertura dos clientes para a partilha de informação, pois muitos deles ainda não estão dispostos a partilhar informações pessoais. Evans & Wurster (1999) sugerem que se os comerciantes usam a informação obtida para criar valor adicional, então os clientes estarão mais dispostos a partilhar informações.

A estratégia de marketing tradicional está em mudança devido ao desenvolvimento tecnológico e aos avanços que têm existido nestes últimos anos no e-commerce. Atualmente as empresas não são limitadas ao mercado em que operam, sendo que podem oferecer mais produtos, comunicar e receber mais informações.

## **2.5 Cultura Pop**

A cultura pop compreende os gostos, costumes, preferências e comportamentos adotados pelo grande público. Esta cultura funciona para unir grandes massas de indivíduos de modo a criar uma cultura unificada. Esta cultura deriva de uma infinidade de fontes, particularmente de meios de comunicação. Podemos indicar como exemplo alguns dos itens mais comuns, que incluem filmes, programas de televisão, videojogos, marcas de roupas e até mesmo produtos alimentares (McAdams, 2014).

Entre os três efeitos da globalização cultural, o crescimento da cultura pop tende a atrair cada vez mais a atenção e a atingir mais indivíduos. Uma vez que os Estados Unidos da América são de longe o maior produtor de bens culturais populares, existe

quem defenda que esta forma de globalização é na verdade “americanização”. A cultura pop manifesta-se por todo o mundo através de filmes, músicas, programas de televisão, jornais, *fast food* e roupa, entre outros tipos de entretenimentos e bens de consumo (Globalization 101, s.d).

A cultura pop alcançou um número imenso de seguidores, precisamente por ser popular. Esta cultura é constituída por crenças e valores. Podemos dar o exemplo da música rock. A atração por este género de música não se resume somente ao som e ao ritmo, mas ao que também simboliza, um conjunto de valores culturais – concernentes à autoexpressão, à espontaneidade e à liberdade sexual (Globalization 101, s.d). A cultura pop é a cultura do povo e é acessível às massas (ThoughtCo, 2018).

### 3 – METODOLOGIA

A realização deste plano de negócios tem como objetivo proceder à análise da viabilidade de um negócio *online*.

Para sistematizar tal análise existem várias metodologias que poderão ser implementadas durante a realização de um plano de negócios. Na Tabela I encontram-se sistematizadas as duas metodologias que foram escolhidas para a realização deste trabalho.

**Tabela I - Metodologias**

Metologia de Harvard	Metodologia de Kuratko
Sumário Executivo	Sumário Executivo
Descrição do negócio	Historial da empresa e apresentação dos promotores
Análise Ambiental	Descrição do Negócio
Análise Sectorial	Caracterização do Mercado
Análise Competitiva	Marketing Operações
Análise de Mercado	Projeções financeiras
Plano de Marketing	Análise de Risco
Plano Operacional	Modelo de gestão e controlo do negócio
Equipa de Gestão	Calendarização
Plano Financeiro	Anexos

Fonte: Harvard (2007), Kuratko (2009)



Ambas as metodologias são relevantes na realização deste trabalho, porque apesar de serem semelhantes, têm especificidades diferentes que são necessárias. A metodologia de Kuratko (2009) é mais abrangente levando a detalhar todos os aspetos do negócio. Enquanto que, para complementar, a metodologia de Harvard é mais específica no que se refere à caracterização do mercado, distinguindo a análise ambiental, análise setorial, análise competitiva e análise de mercado. Esta metodologia leva a uma análise mais exaustiva do mercado e pretende também analisar a parte operacional, o que é importante num negócio ainda em criação.

Para a implementação deste plano de negócios, era necessária uma análise de mercado exaustiva, pelo que foram realizados questionários a possíveis consumidores (Anexo I), o que permitiu assim recolher informações cruciais sobre o possível mercado alvo e possível aderência.

## **4. PLANO DE NEGÓCIOS**

### **4.1 Sumário Executivo**

O uso da internet para transações comerciais tem vindo a aumentar drasticamente ao longo dos últimos anos, tal como a crescente procura de artigos relacionados com a cultura pop. Foi devido a esse crescimento e à conjugação das competências da nossa equipa promotora em gestão, marketing e design que surgiu a ideia de criar uma loja *online* dedicada à cultura pop, a Kyuubit, que irá ser criada em janeiro de 2019.

A empresa propõe fornecer aos seus clientes diversos artigos relacionados com a cultura pop tais como, bandas desenhadas, merchandising e colecionáveis, sendo diferenciador dos seus concorrentes através da sua diversidade e qualidade de serviço.

A ideia da nossa loja é reduzir todos os custos inerentes ao negócio, não teremos stock físico para poupar em espaço de armazenamento, nem loja física para pouparmos em aluguer. Pretendemos fazer as encomendas diretamente dos nossos fornecedores, assim que obtivermos uma compra no nosso website, fazendo só a gestão do envio da encomenda.

Dada a falta de conhecimentos de programação dos nossos promotores o website será criado em Wordpress, porque para se utilizar esta plataforma não são necessários elevados conhecimentos de programação para além disso é intuitiva e permite uma gestão de conteúdo fácil. Pretende-se que a loja seja *User friendly* e

para isso a empresa irá criar um website que seja simples e apelativo. A loja irá funcionar 24 horas, 365 dias por ano, para manter este horário alargado de apoio ao cliente, os colaboradores vão ter horários rotativos. Para se determinar se a gestão do *website* seria possível desta maneira, foi desenhada uma versão beta do *website* que esteve *online* durante três meses. O balanço desses três meses foi na generalidade positivo, visto que os resultados financeiros foram satisfatórios, mas houveram algumas dificuldades quando a gestão do *website*, maioritariamente devido a falta de recursos humanos.

Sendo uma loja *online*, que não terá stock físico, os custos de investimento serão reduzidos. O seu financiamento será efetuado através de capital próprio dos sócios fundadores. O negócio começará com um capital social de 60.000€. O resultado financeiro deste projeto a cinco anos revelou-se interessante, traduzindo-se num VAL de 1.528.266 € e uma TIR 473%. O *Payback* irá ser atingido logo no primeiro ano de atividade da empresa.

## **4.2 Historial da Empresa e Promotores**

A Kyuubit é um projeto que surgiu na nossa imaginação em 2014, quando um dos nossos promotores se deparou com a dificuldade na obtenção de artigos relacionados com a cultura pop e verificou a existência da falta de divulgação deste tipo de cultura em Portugal. Para além da falta de divulgação, não existia nenhuma comunidade portuguesa que falasse deste tipo de temas e que fosse somente dedicada a este. Como tal, desde então que temos vindo a fomentar a ideia e a estudar o mercado para que quando a tornássemos num negócio concreto, ele pudesse vir a satisfazer todas as necessidades dos nossos futuros clientes.

A empresa tem como objeto social o comércio a retalho de produtos e apresenta-se na forma de sociedade por quotas, com a denominação social de Kyuubit, Lda. É constituída por três sócios executivos, promotores do projeto, que conhecem as necessidades do segmento alvo, tendo experiência de procura neste mercado.

O sócio maioritário é Ricardo Tavares (Anexo II – 2), de 24 anos, licenciado em Gestão de Recursos Humanos e que atualmente frequenta o último ano do mestrado de ciências empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa. Pretende apoiar o projeto com os seus conhecimentos da cultura pop e com a sua experiência em gestão de recursos. Também, Micaela Tavares (Anexo II – 1), de 29 anos, licenciada em Design no IADE e Ana Tavares (Anexo II – 3), de 50 anos, empresária com vastos conhecimentos a nível promocional, se enquadram como promotores, contribuindo para o projeto com os seus conhecimentos e experiência.

## 4.3 Descrição do Negócio

A Kyuubit é uma empresa que se pretende lançar no setor de retalho e que tem como objetivo suprimir a dificuldade que muitos jovens têm, hoje em dia, em alcançar facilmente objetos relacionados com a cultura pop. Esta dificuldade surge, principalmente, devido à escassez de lojas dedicadas a esta cultura e também ao preço elevado dos artigos. Trata-se de uma empresa que pretende proporcionar ao público a facilidade de selecionar os seus artigos favoritos no conforto da sua casa, a qualquer hora do dia e a um preço acessível. A empresa irá dedicar-se ao *e-commerce*, sendo esta a única via onde irá comercializar os seus produtos.

O website tem como objetivo não só a revenda de artigos, mas também a criação de uma comunidade que permita às pessoas falarem entre elas sobre os artigos e sobre as últimas notícias no mundo da cultura pop. Assim sendo o website virá a ser dividido em duas áreas, a área da loja e área do fórum.

Mais que apresentar variedade, pretendemos evoluir constantemente, apresentando os melhores preços, variedade e campanhas promocionais para os nossos clientes. Pretendemos também criar uma relação de proximidade e de carácter sustentável, tendo sempre em consideração a satisfação dos clientes.

### 4.3.1 Nome

O nome Kyuubit pretende ser evocativo do serviço e também ser moderno e apelativo. Envolve duas partes, a parte “Kyuubi” está relacionado com a cultura pop japonesa, sendo que significa raposa em japonês e é também um dos grandes símbolos da cultura pop japonesa, dado estar relacionada com a popular anime “Naruto”. O “t” está relacionado com o apelido de três dos promotores “Tavares”.

### 4.3.2 Logótipo e Assinatura

O logótipo incorpora o nome da empresa e inclui ainda um símbolo que representa a raposa. A cor laranja surge no logótipo como símbolo de juventude, alegria, energia e diversão.



*Figura 1 - Logotipo Kyuubit*

Para acrescentar valor ao serviço, criou-se ainda uma assinatura, “Shop it. Talk about it. Live it”, pois a empresa para além de fornecer produtos pretende que seja criada uma comunidade e que as pessoas a vivam.

#### **4.3.3 Missão**

Prestar um serviço diferenciado e personalizado, indo ao encontro das expectativas dos nossos clientes.

#### **4.3.4 Visão**

A visão da Kyuubit é ser um website de referência mundial na venda de artigos relacionados com a cultura pop, pela prática de um atendimento ao cliente de excelência e qualidade dos artigos.

#### **4.3.5 Valores**

Originalidade	Diversidade	Suporte personalizado	Satisfação do cliente
---------------	-------------	-----------------------	-----------------------

### **4.4 Análise Ambiental**

#### **4.4.1 Envolvente Político Legal**

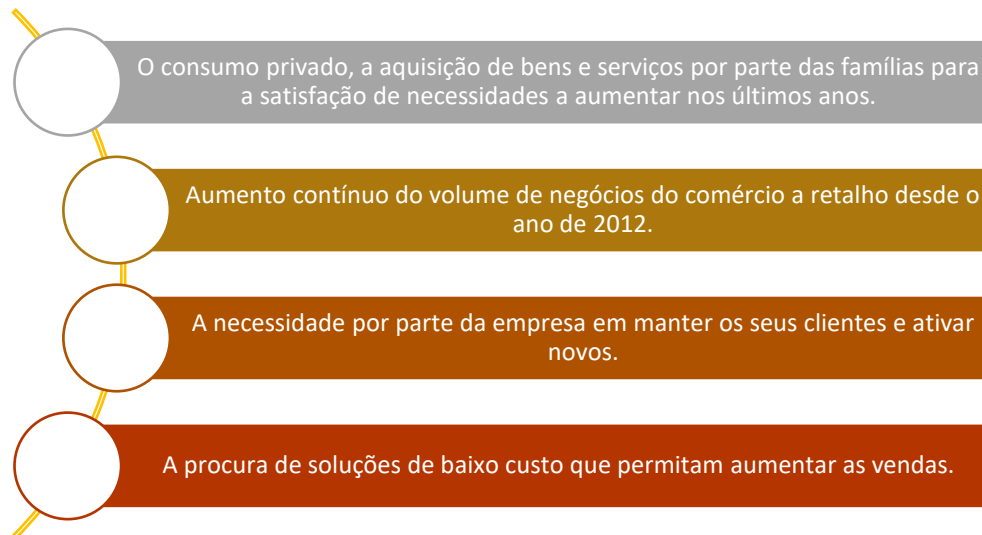
Tal como na União Europeia, em Portugal as empresas que tenham como pretensão fornecer produtos e serviços com base na tecnologia e internet, possuem uma série de legislações a ter em conta antes de estar no mercado, tal como o Decreto-lei nº 7/2004, relacionado com alguns aspetos legais de serviços da sociedade de informação, a Diretiva nº 2005/29/CE relacionada com as práticas comerciais desleais das empresas face aos consumidores no mercado interno, e o Decreto-Lei nº 256/2003, de 21 de outubro que tem como objetivo simplificar, modernizar e harmonizar as condições aplicáveis na faturação em matéria de imposto sobre o valor acrescentado.

#### **4.4.2 Análise da Envolvente Económica**

Atualmente, Portugal está numa fase de crescimento, embora com algumas sequelas de uma das maiores crises económicas da história, que obrigou o país a pedir ajuda financeira externa. Como consequência, os governantes foram obrigados a tomar medidas de austeridade para poder equilibrar as contas nacionais para níveis sustentáveis.

De acordo com o relatório da OCDE (2017), a economia em Portugal tem vindo a recuperar de forma gradual de uma recessão profunda, que tem sido acompanhada pela redução dos desequilíbrios construídos no passado e, apoiada pelas reformas estruturais abrangentes.

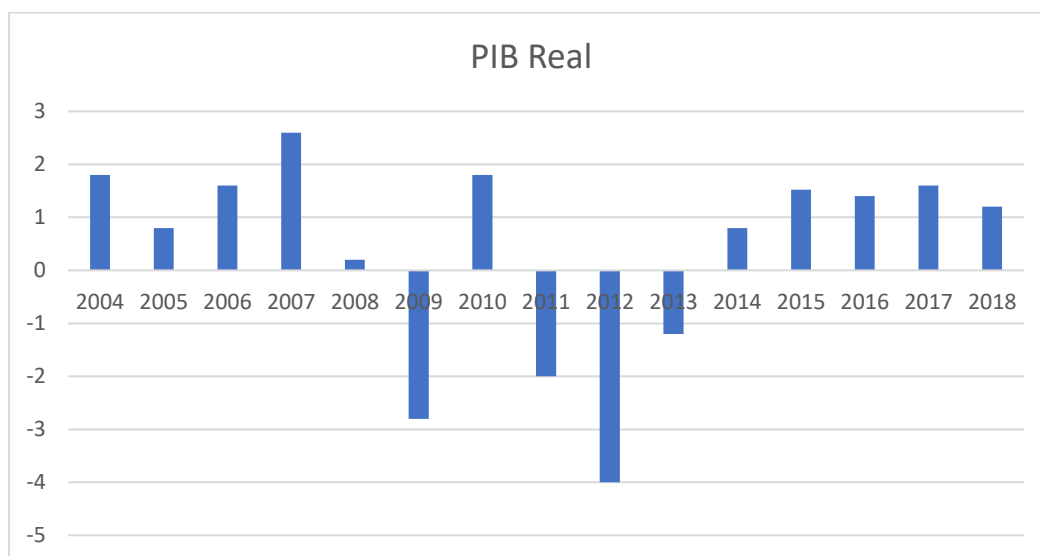
Deste modo, e com base no quadro económico atual em Portugal, e no tipo de clientes que a empresa pretende atingir existem alguns cenários favoráveis:



*Figura 2 - Necessidade de Mercado crescente*

*Fonte: elaboração do autor*

No que respeita a Portugal, nível de desenvolvimento económico (PIB, PIB per capita), atualmente é otimista: de acordo com o INE, no 4º trimestre de 2017, o PIB tinha registado um crescimento de 0,7% face ao trimestre anterior (0,5% no 3º trimestre) e uma variação homóloga de 2,4% (2,5% no trimestre anterior), o que resultará num crescimento anual de 2,7%, o melhor registo desde o ano 2000 quando atingiu 3,8% (INE, 2018).



*Figura 3 - PIB Real*

Muitos setores produtivos merecem atenção de potenciais investidores em Portugal, país que oferece excelentes atrativos para áreas como o Turismo e o Imobiliário e

também evoluiu muito em atividades ligadas a indústrias como a automóvel ou a farmacêutica, assim como as tecnologias de informação (Ledo, 2017).

Importa ainda salientar que, no Boletim Económico de outubro de 2017, o Banco Portugal procedeu a análise da economia portuguesa no primeiro semestre de 2017, e atualizou as projeções macroeconómicas para este mesmo ano. E de acordo com o BP, a “economia portuguesa cresceu no primeiro semestre de 2017 a um ritmo claramente superior à média europeia e tendo em conta a última década” (Banco de Portugal, 2017, pág. 7). Em 2017, o PIB deverá registar um crescimento real de 2.5%, i.e., um ponto percentual acima do verificado em 2016 (2016: +1.5%). Esta recuperação deve-se aos seguintes fatores: ao crescimento de 7.1% nas exportações de bens e serviços (4.1% em 2016), em virtude de novos ganhos de quota de mercado; ao aumento de 8.0% no investimento (i.e., formação bruta de capital fixo; 1,6% em 2016), impulsionado pelas componentes públicas e de habitação e pela manutenção de um forte crescimento do investimento empresarial (cerca de 7.0%).

#### **4.4.3 Análise da Envolvente Sociocultural**

No contexto sociocultural encontramos aspetos como o estilo de vida das populações, taxas de natalidade, analfabetismo, nível educacional, composição étnica, fatores que podem vir a alterar os hábitos de consumo da população. Neste contexto, as principais influências podem ser positivas, pelo facto de cada vez mais as pessoas necessitarem de adquirir artigos relacionados com a cultura pop e o seu poder de compra ter também aumentado. Esta mudança no estilo de vida influencia positivamente o nosso negócio. Neste caso concreto, os produtos focam-se principalmente na faixa etária mais jovem, embora os mais velhos também o desejem (Thornton et al., 2011).

Atualmente, vivem em Portugal cerca de 10,3 milhões de pessoas, com maior densidade populacional junto ao litoral do país, com maior concentração nas cidades de Lisboa e Porto (AICEP, 2017).

Não é somente o povo português que gosta e compra este tipo de produtos. O aumento da população estrangeira a residir em Portugal também contribui para o crescimento da procura de produtos relacionados com a cultura pop.

#### **4.4.4 Análise da Envolvente Tecnológica**

A presença das tecnologias está a alterar quase todos os setores. Desde que a internet está acessível em todos os locais, a criação de produtos de cultura pop, bem como as aplicações das marcas suportadas em produtos de cultura pop, teve um grande aumento.

De igual modo, o desenvolvimento cada vez maior das redes sociais constitui um ponto de contacto entre os consumidores e as marcas. Estas irão proporcionar uma maior área de contacto com os principais consumidores deste setor e um maior poder de escolha. De salientar que, com a presença das redes sociais, os consumidores fazem partilhas *online* do que desejam adquirir, proporcionando maior envolvimento e dinâmica com as marcas de produtos. Esta partilha tornou-se cada vez mais presente nas compras *online*.

A nível nacional, a rede social que os portugueses mais utilizaram no ano de 2014 foi o Facebook, contando com a presença de mais de 4,1 milhões de utilizadores, acompanhada pelo LinkedIn com 1,11 milhões de utilizadores e o Instagram com mais de 465 mil utilizadores (Fullsix, 2014).

Tratando-se de produtos pop de todo o mundo, as novas tecnologias possuem um forte impacto no processo de distribuição. O consumidor português está cada vez mais digital, através de diversos pontos de contacto e em vários suportes e meios. O consumidor contacta e interage com as marcas *online*. Da procura à compra, a internet encontra-se onnipresente no processo de decisão do consumidor nacional. De acordo com o recente relatório Digital 2017, Southern Europe, da agência criativa global We Are Social, atualmente Portugal tem mais de 7,2 milhões de utilizadores ativos na internet, e 20% já utiliza o seu smartphone para a procura de informações sobre um determinado produto ou serviço. Com um score de *Consumer Readiness* de 82,44 em 100, e quando analisada a atividade de e-commerce nos últimos 30 dias prévios aos inquéritos, 6 em 10 portugueses afirmam ter procurado *online* por um produto ou serviço para comprar, e 56% confirma ter visitado uma loja *online* de um retalhista (We are social, 2017).

## **4.5 Análise Sectorial**

### **4.5.1 E-commerce**

Tem havido um crescimento exponencial do *e-commerce* nos últimos anos, isto é resultado da evolução tecnológica e massificação do acesso à Internet e crescimento das redes sociais (Magalhães Afonso, 2018).

O comércio eletrónico está a ganhar cada vez mais preponderância na Europa, incluindo em Portugal onde o volume de vendas realizadas na internet em Portugal em 2017 cresceu 12,5% (Baptista, 2018).

O sector do *e-commerce* tem vindo a crescer não só em Portugal, mas em todo o mundo, isto devido a todo o desenvolvimento tecnológico que se tem vindo a presenciar ao longo destes últimos anos. Sabe-se que que 97% das grandes empresas estão presentes na internet. Resultados recentes revelam que 73% da

população portuguesa usa a internet e que esse número irá continuar a crescer, mas apenas 36% dos consumidores realiza compras *online*, mas a previsão é para esse valor aumente em oito anos para 59% (ACEPI, 2017).

#### **4.5.2 Cultura pop no Mundo**

Devido à globalização, a cultura pop global tende cada vez mais a atrair mais atenção e a atingir mais pessoas. Esta forma de globalização tem sido maioritariamente dirigida pelos Estados Unidos da América visto que é o país que produz mais bens culturais pop. Esta cultura tem vindo a ser transmitida por todo o mundo através de filmes, música, programas de televisão, *merchandising*, entre outros entretenimentos e bens de consumo (Globalization 101, s.d).

Todo este desenvolvimento e propagação faz com que o mercado aja favoravelmente e surjam mais oportunidades de negócio relacionadas com esta cultura.

#### **4.5.3 Cultura pop em Portugal**

Nos últimos anos tem vindo a crescer o mercado de cultura pop em Portugal. Toda a cultura está em desenvolvimento e em propagação em Portugal. Os artigos relacionados com esta cultura estão a tornar-se mais *trendy* e há cada vez mais espaços direccionados para a cultura *geek*. Existem jogos de cartas e tabuleiros que estão em grande desenvolvimento, tal como o *Magic: The Gathering* que existe desde 1994.

Nos dias de hoje a cultura *geek* está cada vez mais presente no nosso dia-a-dia, através de programas como Star Trek, The Big Bang Theory, Dragon Ball e ainda convenções mencionadas anteriormente. Também podemos falar dos grandes ecrãs onde cada vez existem mais filmes de super-heróis, realizados pela Marvel e DC Comics. Toda esta crescente propaganda levou a um crescimento significativo da cultura *geek* (Oliveira & Silva, 2015).

#### **4.6 Análise concorrencial**

Segundo Serra et al. (2010), a ameaça de novas entradas, ou seja, as barreiras à entrada de novas empresas, são, principalmente a necessidade de conhecimento especializado, a necessidade de capital para efetuar os investimentos em equipamentos, bem como do acesso a canais de distribuição. Contrariamente, o acesso às matérias-primas é facilitado, e os custos relacionados com a mudança dos fornecedores são baixos. De acordo com Serra et al. (2010), a ameaça de novas entradas no setor é uma realidade, embora não seja considerada uma força significativa desta indústria.



A Kyuubit pretende a criação de uma oferta diferenciadora, que satisfaça por completo as necessidades latentes da população portuguesa apaixonada por cultura pop. Sendo o objetivo da Kyuubit criar um conceito distinto dos seus concorrentes que atualmente já se encontram no mercado, efetuou-se uma análise concorrencial dos atuais operadores da área.



Figura 4 - Toyart

O primeiro concorrente da empresa é a ToyArt. A empresa somente tem presença *online*, comercializa os seus produtos através de um portal *online* somente dedicado à cultura pop. O website vende estátuas, réplicas e *merchandise*. Atualmente é o único website português dedicado a venda *online* de produtos desta categoria. Este website permite aos apaixonados pela cultura pop comprar os seus produtos favoritos a qualquer dia da semana, vinte e quatro horas por dia. O portal é da responsabilidade de Sérgio Oliveira, um jovem empresário.



Figura 5 - Amazon





A Amazon é uma empresa transnacional de comércio eletrónico, que foi criada em 1994 por Jeff Bezos. A empresa comercializa todo o tipo de produtos, desde antiguidades até roupa de crianças. Apesar da empresa ter produtos para comercializar, também permite a que outros vendedores vendam os seus artigos na sua plataforma *online*. A empresa foi uma das primeiras lojas de comércio *online* e, como tal, já é muito conhecida pela sua qualidade.



Figura 6 - Hypertoys

A Hypertoys é uma loja física, localizada perto do Marquês de Pombal, dedicava a venda de figuras de ação, merchandising e artigos colecionáveis. Atualmente é a loja, dedicada à cultura pop, mais conhecida de Portugal, tendo pessoas de renome a fazer a sua publicidade, tais como Nuno Markl.

**Tabela II - Kyuubit vs. concorrentes**

				
Preços	★★★★	★★★	★★	★★★★
Diversidade produtos	★★★★	★★★★	★★★★★	★★★★
Presença <i>Online</i>	★★★★	★	★★★★★	★★★
Presença Física	★	★★★★★	★	★
Apoio ao cliente	★★★★★	★★★	★★★★★	★★
<i>User Experience</i> no Website	★★★★★	★	★★★★★	★★★

Fonte: elaboração do autor

Análise e descrição da tabela:

- A Amazon apesar de ser uma empresa transacional, não tem preços competitivos sobre os produtos pop. Por norma, os seus preços são inflacionados devido as taxas impostas pelo website aos vendedores deste tipo de produtos, uma vez que a Amazon não comercializa diretamente os produtos da categoria pop.
- A HyperToys somente vende através do Instagram, não sendo uma experiência agradável para o comprador que quer comprar os produtos sem ter que se dirigir a loja.
- A Toyart apesar de ter presença *online* e preços competitivos, o website tem vários *bugs* e o apoio ao cliente é lento e ineficaz.

Como já foi anteriormente mencionado, a Kyuubit pretende vir a satisfazer uma necessidade no mercado, através dos seus preços competitivos e da criação de uma

agradável experiência para o comprador, através do seu website *User Friendly* e do seu apoio ao cliente, ativo 24 horas, todos os dias da semana.

## 4.7. Plano de Marketing

O processo de marketing na perspetiva operacional, como argumentado por Kotler (1988), concentra-se principalmente em ganhar a atenção dos clientes-alvo e, concluir uma venda para gerar receita. O processo de marketing assim percebido é restrito ao nível operacional.

No caso da empresa em estudo, o objetivo do plano de marketing é apresentar aos diversos públicos, a oportunidade de obter produtos relacionados com a música Pop.

Assim, de forma a divulgar as suas atividades, a empresa utilizará os diversos meios de comunicação. Os canais *offline* utilizados serão revistas de música, lojas físicas que tenham CDs e outros tipos de venda de música e locais onde os jovens se concentrem (por exemplo, concertos).

### 4.7.1 Análise SWOT e TOWS

Com a análise do ambiente interno, pretende-se converter fraquezas em forças.

**Tabela III - Análise SWOT**

<b>Forças (Strengths)</b>	<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito atrativo e inovador;</li> <li>• Acessibilidade (<i>Online</i>);</li> <li>• Preços competitivos;</li> <li>• Diversas áreas de atuação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividade de outras empresas;</li> <li>• Desconhecimento da marca;</li> <li>• Dependência dos fornecedores;</li> <li>• <i>Shipping</i> demorado;</li> </ul>
<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente interesse dos consumidores por um serviço mais facilitado e digital, por conseguinte na sofisticação de compra e entrega dos produtos;</li> <li>• Consumidores insatisfeitos com a oferta atual;</li> <li>• Aumento do número de fãs de cultura pop nos últimos anos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de esclarecimentos das empresas portuguesas face a este tipo de produtos;</li> <li>• Desconfiança das pessoas perante a informação disponibilizada e a segurança oferecida pelo serviço;</li> <li>• Desconhecimento da cultura pop por maioria da população portuguesa.</li> </ul>

A matriz de TOWS pretende desenvolver estratégias de ação através da análise dos fatores externos e internos. Esta ferramenta costuma ser utilizada por gestores para traçar táticas e planos de ação que possam ajudar a empresa a atingir os seus objetivos (Weihrich, 1982).

**Tabela IV - Análise TOWS**

	Forças (S)	Fraquezas (W)
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito atrativo e inovador que atrai consumidores interessados num serviço digital;</li> <li>• Acessibilidade que permite explorar mercado interno e externo;</li> <li>• Diversas áreas de atuação que pretendem satisfazer os clientes insatisfeitos com a oferta atual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação da marca;</li> <li>• Diferenciação dos competidores de mercado.</li> </ul>
Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apostar na diferenciação do conceito;</li> <li>• Atividades de promoção e fidelização de clientes;</li> <li>• Qualidade de serviço prestado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende-se esclarecer as dúvidas sobre os produtos a todos os consumidores;</li> <li>• Divulgação da cultura pop;</li> <li>• Fortalecimento de relação com os fornecedores.</li> </ul>

## 4.7.2 Marketing mix

### 4.7.2.1 Produto

A loja *online* Kyuubit irá comercializar uma vasta gama de produtos, tangíveis e duradouros, dado que se trata maioritariamente de artigos de coleção. Estes produtos serão fornecidos por fornecedores europeus, sendo que a empresa não tem fabrico próprio. O objetivo principal da empresa é oferecer uma vasta gama de produtos a um preço baixo. Serão comercializadas as seguintes gamas de produtos representados nas seguintes figuras:



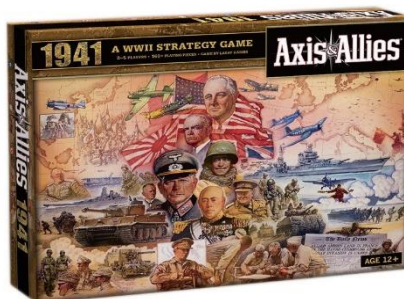
Figura 7 - Brinquedos



*Figura 10 - Figuras de ação*



*Figura 9 - Réplicas*



*Figura 8 - Jogos de tabuleiro e acessórios*



*Figura 11 - Merchandising*

Todas as gamas de produtos têm diversos temas, dentro do universo pop serão comercializados produtos de animes, filmes, séries, bandas desenhadas e jogos.

**4.7.2.2 Preço**

Nos nossos dias, a política de preços é muito importante, uma vez que num mercado liberalizado e global como o nosso, um preço mal calculado poderá levar ao fracasso por completo de um negócio. Como o preço se torna crucial para os segmentos com menos poder de compra, o nosso objetivo é possuir o máximo de produtos com diversos preços abaixo do preço da concorrência e isto será possível graças a inexistência de custos de armazenamento e ao custo reduzido com pessoal.

Este será calculado sobre o preço do fornecedor. Pretendemos obter uma margem de 80% de lucro sobre os produtos que custam até 15€, 40% nos de 16€ até 150€, e para os produtos com custo superior a 150€ será calculada uma margem de lucro de 30%.

**4.7.2.3 Promoção e Comunicação**

A promoção da empresa e da sua marca é fundamental para o seu sucesso. A marca é um sinal identificativo e distintivo das empresas e produtos que permite ao consumidor identificá-la e associá-la a uma determinada organização e produto, a par de uma série de características que lhe atribui.

A marca é um sinal que identifica no mercado os bens ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas (INPI, 2015). Para além disso, a marca funciona como um meio de comunicação entre a empresa e o consumidor na medida em que, a empresa emite uma mensagem acerca da marca que visa transmitir a identidade e valores da mesma e que devem ser entendidos pelo recetor/consumidor. O consumidor, como recetor desta mensagem, cria o que, para ele, é a imagem da marca, ou seja, todo um conjunto de atributos que entende que a marca possui e que contribui para ter uma determinada opinião e mesmo imagem sobre o que essa marca significa. A imagem de marca é muitas vezes resultado da eficiência dos sinais emitidos, ou seja, cada consumidor interpreta de determinada forma os sinais e mensagens, mas, quando a marca está a emitir de forma coesa a informação que pretende, surge a imagem de marca da marca (Chernatony & Riley, 1998; Aaker, 1996). Kapferer (2000) menciona que 1 marca = 1 produto = 1 promessa, mostrando bem esta abordagem o peso que a marca representa na comunicação do produto e na criação de uma relação com o cliente.

A divulgação da empresa será feita por via das redes sociais, através da criação de página das empresas no Facebook, Instagram e LinkedIn, onde serão feitos *post's* diários para dar a conhecer melhor a empresa. Propõe-se ainda a realização de um inquérito para apurar as reações dos utilizadores relativamente ao site. O feedback do consumidor possui um importante valor no sentido de a empresa poder verificar se está a passar corretamente a mensagem e, em caso de falhas, poder corrigir ou

redirecionar da melhor forma o que pretende transmitir. A tabela seguinte demonstra os objetivos a atingir, o público pretendido e participantes.

**Tabela V - Questionário**

Objetivos gerais e específicos	Compreender se a comunicação efetuada nas plataformas digitais vai de encontro às expetativas do público; Perceber se o website é efetivo, simples, compreensível e com conteúdos do interesse do público; Perceber se as comunicações das redes sociais vão de encontro às necessidades do público; Determinar quais os melhores conteúdos e estratégias a seguir.
Público alvo	Jovens dos 15 aos 24 anos Adultos
Recrutamento	Inquérito <i>online</i>

A estratégia que se coloca para o plano de marketing digital da empresa, tem como objetivo aproveitar a escassez de empresas *online* neste setor e fidelizar o atual público através da utilização dos pontos fortes da empresa, como os produtos originais e diferentes.

Assim, considerando a opinião do público e ao mesmo tempo, apoiando-se nos seus produtos e preferências, a empresa irá distinguir-se nas plataformas digitais pela maior proximidade e estreitamento de laços que irá criar com os utilizadores. Através das respostas às suas necessidades, a empresa irá aumentar o seu prestígio nos canais digitais, aumentando o número de visitas ao website e o grau de *engagement* nas redes sociais.

Apesar da divulgação ser maioritariamente feita através de ações *online*, também irão realizar-se ações de divulgação *offline*. A empresa irá fazer a distribuição de *flyers* pela área da Grande Lisboa e irá frequentar feiras relacionadas com a cultura pop, como por exemplo a Comicon e a Iberanime.

Assim, todos estes fatores irão permitir que a empresa aumente a sua visibilidade no mundo digital, um mundo sem barreiras onde a empresa terá a possibilidade de tornar a sua notoriedade mais forte a nível nacional e internacional.

#### **4.7.2.4 Distribuição**

A distribuição das encomendas vai ser efetuada via empresas de distribuição, tais como a MRW ou os CTT.

Os artigos encomendados ao fornecedor serão rececionados nas instalações da empresa e processadas de modo a remover toda a informação do fornecedor da Kyuubit e também acomodar a embalagem da forma mais correta para enviar de seguida para o cliente final.

#### **4.7.2.5 Pessoas**

Numa loja *online*, é fundamental ter um bom suporte ao cliente, aptidões linguísticas e comunicação assertiva, de modo a assegurar uma agradável experiência ao cliente. Assim sendo, no processo de seleção de colaboradores, numa primeira fase, serão feitas entrevistas de seleção com base em testes escritos para testar as aptidões linguísticas. Numa segunda fase será feito um *role-play* para verificar a reação do candidato a certas situações que poderão acontecer com os clientes. Este processo será essencial para a empresa se certificar que contrata as pessoas certas para o trabalho e para proporcionar uma boa experiência aos seus clientes.

Mensalmente serão efetuadas reuniões *one-on-one* para gerir expectativas e perceber se os colaboradores continuam motivados. Esta atividade será obrigatória e terá como objetivo manter os colaboradores motivados, porque é essencial que os colaboradores estejam motivados para obterem boas performances.

No website da empresa estará presente um questionário de satisfação do cliente, para assim ser possível analisar em tempo real qual o nível de satisfação com o serviço.

#### **4.7.2.6 Processo**

O processo será constituído por quatro fases: Pedido efetuado pelo cliente; efetuar encomenda no fornecedor; receber e preparar encomenda e Envio para cliente final.

A primeira fase só irá ser iniciada quando for recebido um pedido e o respetivo pagamento feito pelo cliente no nosso website. Assim que esse pedido for efetuado o website irá gerar automaticamente um pedido ao fornecedor para que envie os artigos escolhidos pelo cliente para a sede da Kyuubit. Após os artigos chegarem à sede da empresa, serão tratados e empacotados novamente para serem enviados para o cliente que efetuou a compra.

#### **4.7.2.7 Evidência Físicas**

A localização de um negócio é um fator a ter em consideração. Seja qual for o tipo de negócio a localização irá influenciar o sucesso do mesmo. No caso da Kyuubit, a localização da empresa não irá ter muito impacto no seu sucesso. A sede da empresa irá ser em Lisboa, visto que grande parte das transportadoras está localizada na zona metropolitana da capital e isso vai permitir que os tempos de entrega das encomendas sejam encurtados.



## 4.8. Plano Operacional

O *Business Model Canvas*, criado por Osterwader & Pigneur (2010) é uma ferramenta que permite esquematizar os pontos essenciais do modelo de negócios. Esta ferramenta é muito utilizada por gestores e empreendedores, porque permite obter um formato visual do negócio ou ideia de negócio.

**Tabela VI - Modelo de Negócio Canvas**

<b>Key Partners</b>  <u>Fornecedores:</u> → Internacionais de merchandising, Figuras de ação, jogos de tabuleiro, jogos de Cartas, replicas e brinquedos.	<b>Key Activities</b>  →Revenda de artigos relacionados com cultura pop.  →Suporte de excelência; Equipa <i>expertise</i> em artigos de cultura pop.	<b>Value Propositions</b>  →Suporte ao cliente personalizado;  →Website especializado em artigos pop;  →Acessibilidade ( <i>Online</i> )	<b>Customer Relationships</b>  →Suporte ao cliente feito através de e-mail, chat e telefone;  →Controlo de qualidade feito através de inquéritos de satisfação ao cliente;  →Contato direto com os clientes através das redes sociais.	<b>Customer Segments</b>  →Jovens dos 15 aos 24 anos;  →Adultos;  →Amantes da cultura pop;  →Utilizadores de redes sociais;  →Utilizadores da internet;  →Residentes na Europa;
	<b>Key Resources</b>  →Recursos Humanos especializados;  →Localização;  →Parcerias com fornecedores.		<b>Channels</b>  →Redes Sociais;  →Website;  →E-mail;  →Chat;  →Telefone.	
<b>Cost Structure</b>  <u>Investimento inicial:</u> →Criação do website; Alojamento do website; Registo de domínio, equipamentos informáticos e gastos com pessoal;			<b>Revenue Streams</b>  →Receita obtida através número de encomendas de artigos recebidas por mês.  →Número de visitas efetuadas no website que por ventura irá gerar receita através do Google AdWords, devido a publicidade externa no website.	

#### 4.8.1 Instalações e Localização

A sede estará localizada em Lisboa dado ser a capital de Portugal e onde grande parte das empresas distribuidoras estão sediadas. Isto vai permitir uma redução no tempo de entrega dos artigos vindos do fornecedor o que irá levar a uma redução no tempo de processamento da encomenda. O espaço será equipado com cinco computadores com *headsets* para dar todas as condições necessárias para a equipa dar suporte aos seus clientes e trabalhar no desenvolvimento do website. O valor total do investimento em aquisições será de 35.939,40€ (Tabela vii).

**Tabela VII - Aquisições**

<b>Viatura</b>	28.750,00€
<b>Computadores</b>	2.550,00€
<b>Headsets</b>	79,50€
<b>Impressora</b>	159,90€
<b>Telemóveis</b>	400,00€
<b>Mobiliário</b>	2.500,00€
<b>Software</b>	1.500,00€

#### 4.8.2 Gestão de Inventários

Os artigos virão diretamente de fornecedores estrangeiros, por isso a gestão de inventários será feita através de um *refresh* diário de artigos no *website* que irá ser proporcionado por um *script* automático que obtém as informações diretamente do website do fornecedor e atualiza essa informação, *em tempo real*, diretamente no *website* da empresa.

### 4.9. Plano Financeiro

O plano financeiro é um dos capítulos mais importantes do plano de negócios porque é através deste que podemos analisar a viabilidade financeira do plano de negócios. Segundo Neves (2002), este plano é uma componente fundamental porque permite redigir uma análise financeira através do planeamento e estimação de fluxos de caixa, através das demonstrações financeiras.

O início do projeto está previsto para o primeiro trimestre do ano de 2019. Serão efetuadas estimativas para os próximos cinco anos para os *cash-flows*, assumindo que o projeto terá continuidade.

#### 4.9.1 Estimação da procura

Anteriormente no plano de marketing foram definidas a segmentação e o público alvo, mas para a realização da análise financeira apenas se teve em conta o critério

de segmentação demográfico relacionado com a faixa etária, dado que seria difícil estimar a procura dos “amantes de cultura pop”. Foi com base no número total de habitantes residentes na Europa em idade ativa, entre os 15 e os 24 anos (PORDATA, 2016), juntamente com a percentagem do número de pessoas interessadas em produtos relacionados com a cultura pop, que provieram dos inquéritos realizados, que foi estimada a procura.

Sendo que a população ativa na Europa entre os 15 e os 24 anos é de 56.258.492 e que segundo os inquéritos 28% (Anexo II – 4) das pessoas estão interessadas em produtos relacionados com a cultura pop, podemos de forma lógica e generalista, prever que 28% da população ativa na Europa estará interessada nos produtos vendidos pela Kyuubit. Dado que apenas 87% dos agregados domésticos privados com computador, tem ligação à internet em casa na Europa (PORDATA, 2017), ficamos reduzidos a 13.704,568 possíveis clientes. Como a empresa numa fase inicial não será muito conhecida e a estrutura da empresa não iria permitir dar resposta a tantos clientes, numa fase inicial, podemos considerar que só iremos atingir 0,05% desses possíveis clientes, mas que com o passar dos anos e com a divulgação da nossa marca iremos conseguir chegar a mais clientes.

Pegando novamente nos resultados obtidos nos inquéritos onde é demonstrado que apenas 18% dos nossos possíveis clientes comprem artigos numa base mensal (Anexo III – 5), estimou-se um potencial de 6.852 clientes mensais. Finalmente, considerando a percentagem de clientes que costuma cancelar os seus pedidos, 11% (Anexo III – 7), obtemos uma procura mensal no primeiro ano de 6.098 clientes. Segundo os questionários concluiu-se também que cada cliente que efetua compras mensais, compra normalmente em média um artigo por mês. No final do primeiro ano completo, dará um total de 73.176 clientes, que poderão atingir 73.176 compras segundo a média obtida nos questionários de um artigo por mês. Para o ano seguinte prevê-se que a empresa consiga atingir um acréscimo na taxa de penetração de 0,30% e vá crescendo nos seguintes anos. Desta forma, podemos concluir que a procura irá evoluir percentualmente de acordo com a tabela VIII e IX. Por fim, se considerássemos as outras categorias da segmentação e público alvo como “amantes de cultura pop” e adultos, iria certamente haver um aumento na procura e consequentemente um efeito positivo no VAL.

***Tabela VIII - Taxa de penetração***

<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
0,05%	+0,30%	+0,90%	+1,50%	+3%

**Tabela IX - Potenciais clientes**

	2019	2020	2021	2022	2023
Potenciais clientes	6098	6119	6174	6265	6448

**4.9.2 FSE**

Para ser possível analisar os gastos com fornecimentos e serviços externos de forma precisa, foi realizada uma pesquisa e análise de fornecedores, para se encontrar os melhores valores praticados no mercado. A rubrica apresentada na Tabela X é o fruto dessa pesquisa. Concluindo, a empresa prevê um custo mensal de 1.386,50€.

**Tabela X - FSE**

	2019 a 2023
Água	50,00€
Eletricidade	150,00€
Gás	40,00€
Aluguer	540,00€
Internet	30,00€
Website	24,00€
Domínio	2,50€
Contabilidade	50,00€
Publicidade	200,00€
Packaging – Envios	100,00€
Gasóleo	200,00€

**4.9.3 Gastos com Pessoal**

Os rendimentos dos sócios não serão incluídos nesta análise, porque as suas remunerações serão atribuídas só após o apuramento do rendimento líquido anual e esse valor será distribuído de forma igualitária entre os sócios.

A empresa para além de ser na sua composição três sócios gerentes, terá necessidade de contratar três colaboradores, um programador que irá ajudar a criar o *website* e duas pessoas para prestar suporte ao *website*. Na tabela XI encontram-se apresentados os salários e os respetivos encargos.

**Tabela XI - Gastos Pessoal**

Colaboradores	Salário Mensal Ílquido	Segurança Social	Custo anual
Programador	1.800,00€	23,75%	31.185,00€
Customer Service	750,00€	23,75%	2x 12.993,75€

**4.9.4 Investimento Inicial**

O investimento inicial irá integrar investimentos efetuados em ativos fixos (35.939,40€), obras entre outros. O valor necessário será de 60.000€, considerando já uma margem de segurança que assegure os custos dos primeiros meses de

operação, sendo este valor financiado na sua totalidade por capital próprio dos sócios-gerentes. Este valor será utilizado para investir na construção do *website*, contratação de um serviço de *outsourcing* para gestão de contabilidade, pagamento inicial de aluguer de espaço, aquisição de material informático, mobiliário e aquisição de viatura para fazer distribuição de encomendas na área de Lisboa.

#### **4.9.5 Demonstração de Resultados**

Verificando a demonstração de resultados através do Anexo IV – Tabela I, podemos ver que está apresentado um resultado líquido e EBITDA positivo. Para efeitos de simplificação, devido a complexidade e quantidade de artigos, dividiram-se a venda em três categorias, com diferentes margens de lucro, tal como já foi mencionado anteriormente. Considera-se também os resultados obtidos nos questionários onde cada cliente mensalmente faz em média uma encomenda de artigos por mês e também o resultado onde se indica que 23% compra artigos até 15€, 52% entre 16€-150€ e 25% mais de 150€ (Anexo II – 10). Estimou-se o preço médio dentro de cada categoria, multiplicou-se pela margem de lucro esperada e o resultado foi multiplicado pelo número de encomendas expectáveis dentro de cada categoria. Também se considerou a taxa de penetração de cada ano.

#### **4.9.6 Fundo Maneio**

O fundo de maneio é a compensação de desfasamentos temporais entre pagamentos e receitas. No caso da Kyuubit, sendo uma empresa de venda de produtos, as necessidades de fundo maneio serão baseadas nos prazos de pagamentos dos clientes e de pagamento a fornecedores. O prazo de pagamento a fornecedores é imediato por ser em pré-pagamento. Isto porque só será realizada uma encomenda semanalmente que irá englobar todos os pedidos, já pagos e efetuados pelos clientes através *website* da empresa no decorrer dessa semana. Consoante o crescimento do negócio, prevê-se um crescimento das vendas, no entanto dada a inexistência de stock, e do prazo de pagamento dos clientes e do pagamento aos fornecedores o valor para a reserva de segurança não necessita de ser elevado, decidindo-se assim por um valor de 10.000€ (Anexo IV – Tabela II) para assegurar maioritariamente os custos com recursos-humanos.

#### **4.9.7 Mapa de Cash-Flows**

O mapa de Cash-Flows permite identificar de forma ativa e preventiva possíveis casos de rutura de tesouraria. Para o caso da Kyuubit, foram considerados os cash-flows operacionais. Após análise do Anexo IV – Tabela III, podemos verificar que a mesma se encontra com valores positivos. Sucintamente podemos verificar que os cash-flows de investimento são originários dos investimentos efetuados no primeiro ano de atividade.

O Cash-Flow de exploração diz respeito as amortizações, fundo maneio e aos resultados operacionais.

#### 4.9.8 Avaliação

Foi considerada a taxa de desconto média de retalho (*Online*) na Europa, 12,50%, para deste modo calcular o VAL. Esta taxa foi obtida diretamente do Damodaran (2015). Através deste cálculo chegou-se a um VAL acumulado de 1.528.266€ e a uma TIR de 473%. Assim sendo o projeto consegue atingir o *Discount Payback* e o *Payback Period* no primeiro ano de atividade.

#### 4.9.9 Análise de Risco/Sensibilidade

De acordo com Hubbard (2009), existem cinco etapas para a análise de risco numa organização, projetar, identificar, examinar, desenvolver e monitorizar. A figura seguinte demonstra as cinco etapas:

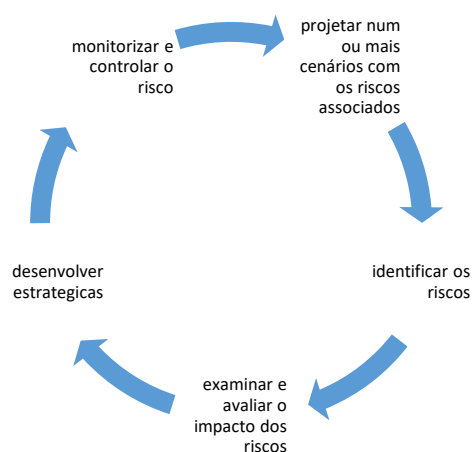


Figura 12- Ciclo da Análise e Gestão do Risco.

Fonte: adaptado de Hubbard, 2009

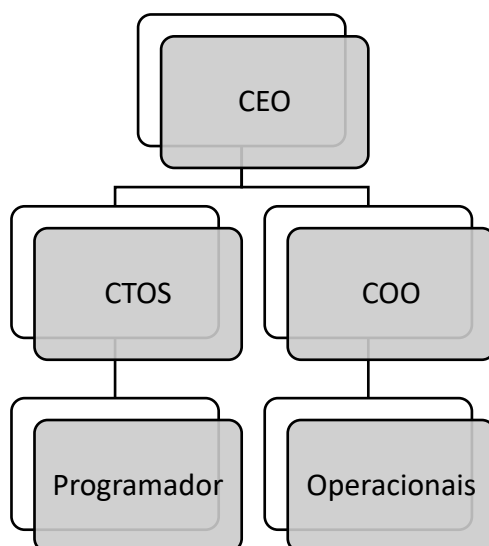
Foram considerados diferentes cenários de variação da procura e variação dos preços para se realizar a análise de risco, sendo que foram calculados todos os cenários tendo como base o VAL calculado anteriormente (Anexo III – Tabela IV - Sensibilidade VAL 5 Anos).

Através desta análise conseguimos prever que mesmo no pior cenário possível, através da diminuição do preço e da procura em 10% continuamos a obter um VAL positivo de 1 107 683 €. Verificou-se assim que mesmo que os preços e a procura diminuam, o VAL continuará positivo em qualquer um dos possíveis cenários. Podemos ainda concluir que o VAL é mais sensível a variações nos preços do que a variações na procura.

#### 4.10 Modelo de Gestão e Controlo do Negócio

A Kyuubit vai ser constituída por três sócios, logo, será constituída por uma sociedade de quotas onde cada sócio será detentor de 33,3% da empresa. Cada sócio assumirá um cargo direção nas áreas críticas na empresa, nomeadamente

*Chief Technology Officer Software, Chief Operations Officer e Chief Executive Officer.* Na figura 14 encontra-se representado o organograma da empresa onde se pode ver a forma como se relacionam os diferentes departamentos dentro da empresa. Os sócios anualmente irão traçar metas e objetivos para a empresa e será feita uma avaliação trimestral para verificar se esses objetivos estão a ser alcançados de modo a poder delinear estratégias caso estejam ou não a ser atingidos os objetivos.



*Figura 13 - Organograma*

#### **4.11. Calendarização**

A Kyuubit irá iniciar a sua atividade em fevereiro de 2019. Durante o mês de fevereiro serão feitos os preparativos para o início da atividade da empresa, tais como, construção do website, preparação da área onde serão realizadas as atividades laborais e contratação dos recursos humanos. No decorrer do mês de fevereiro o objetivo é delinear todas as estratégias para a empresa e alinhar todos os colaboradores da empresa com a cultura e visão da Kyuubit, para deste modo absorverem corretamente os ideais da empresa. Já no mês de março pretende-se que se comece a trabalhar exaustivamente para a propagação da empresa e isto irá decorrer até ao final do ano, uma vez que no primeiro ano a empresa ainda não será muito conhecida no mercado e um dos principais objetivos é a divulgação da marca.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho final de mestrado pretendia avaliar a viabilidade do negócio, identificar as oportunidades de expansão e desenvolvimento. Através das análises efetuadas foi possível verificar que o projeto apresenta um conceito inovador e diferenciador dos seus concorrentes no mercado, apesar da divulgação e comunicação da empresa não vir a ser muito diferente da dos seus concorrentes, passando sobretudo pela divulgação na Internet, como na página institucional, redes sociais e alguns *websites* sobre os produtos. Este plano de negócios foi executado de forma a ser compacto e sucinto. Assim sendo, alguns dos dados recolhidos foram ignorados para permitir a inserção da informação considerada importante e essencial. As informações apresentadas a nível do plano operacional e de marketing são somente as fundamentais.

Relativamente ao plano financeiro, foi através deste que se verificou que o negócio tem possibilidades de ser muito rentável tanto a curto prazo como a longo prazo, dado o crescimento acelerado do mercado e da expansão exponencial, tanto em Portugal como a nível global, da cultura pop. Isto foi possível de concluir através do teste beta do *website* que durou três meses onde se obteve resultados satisfatórios e também através dos indicadores financeiros obtidos no trabalho, tais como o VAL de 1.528.266 € e a TIR de 473%. Apesar destes elevados valores parecerem irrealistas, os resultados são reais, pois o mercado existe e a população interessada nestes produtos é elevada.

Mediante os resultados obtidos neste plano de negócios, podemos assumir que o projeto é viável durante os próximos cinco anos.



## Bibliografia

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

ACEPI (2017). eCommerce está a crescer em Portugal mas empresas continuam a apostar pouco na internet. Obtido de: <http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92066>. [Acesso em: 2 de Outubro de 2018].

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2017). Portugal - Ficha País. Disponível em: <https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>. [Acesso em: 30 de Setembro de 2018].

Allen, E. e Fjermestad, J. (2001). E-commerce marketing strategies: an integrated framework and case analysis. *Logistics Information Management* 14 (1/2), 14-23.

Alrawi, K. (2007). The internet and international marketing, *Competitiveness Review. An International Business Journal* 17 (4), 222-233.

Balanko-Dickson, G. (2007). *Tips and Traps for Writing an Effective Business Plan*, 1ª Ed. New York: The McGraw-Hill Educations.

Banco de Portugal (2015). Boletim Económico – Maio 2015. Disponível em: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/bol\\_econ\\_maio2015\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/bol_econ_maio2015_p.pdf). [Acesso em: 2 de Outubro de 2018].

Baptista, A. (2018). Comércio eletrónico cresce 12,5% em 2017. Disponível em: [https://expresso.sapo.pt/economia/2018-04-07-Comercio-eletronico-cresce-125-em-2017#gs.xOkk\\_y8](https://expresso.sapo.pt/economia/2018-04-07-Comercio-eletronico-cresce-125-em-2017#gs.xOkk_y8). [Acesso em: 24 de Setembro de 2018].

Barringer, B. R. e Ireland, R. D. (2015). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. 5ª Ed. New Jersey: Pearson Education.

Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: *Theoretical Linkages. Journal of Management* 22 (6), 801-822.

Chaffey, D. (2002). *E-business and e-commerce management – Strategy, implementation and practice*. 1ª Ed. Pearson Education Ltd.

Chong, S. (2008). Success in electronic commerce implementation: A cross-country study of small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management* 21 (5), 468-492.

Chernatony, L. e Riley, F. D. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1074-1090.

Damodaran, A. (2015). Obtido de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. [Acesso em 30 de Setembro de 2018].

Delmar, F. e Shane, S. (2003). Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal* 24 (11), 1165-1185.

Evans, P. e Wurster, T.S. (1999). Getting real about virtual commerce. *Harvard Business Review*, November-December, 84-94.

Fullsix (2014). As redes sociais em 2015. Disponível em: <http://www.marketingportugal.pt/artigos/marketing-digital/as-redes-sociais-em-2015>. [Acesso em: 15 de Setembro de 2018].

Globalization 101 (s.d). Pop Culture. Disponível em: <http://www.globalization101.org/pop-culture/>. [Acesso em: 15 de Agosto de 2018].

Graham, F. e Zehle, S. (2004). *Guide to Business Planning*. United Kingdom: Better World Books.

Harvard (2007). *Creating a Business Plan (Pocket Mentor Series)*. Harvard Business Press Books.

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment* 3 (18), 177-191

INE (2018). Produto Interno Bruto aumentou 2,4% em volume no 4º trimestre de 2017 e 2,7% no conjunto do ano 2017 - 4.º Trimestre de 2017. Obtido de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=307999605&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=307999605&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt). [Acesso em: 2 de Outubro de 2018].

INPI (2015). O que é uma marca. Obtido de: <https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial/Marca/O-que-e-uma-marca>. [Acesso em: 2 de Outubro de 2018].

Kapferer, J. (2000). How the Internet impacts on brand management. *Journal of Brand Management* 7 (6), 389-391.

Karmakar, U.S. (1996). Integrative research in marketing and operations management. *Journal of Marketing Research* 33, 125-133.

Khedair, J. e Anderson, M. (2009). *Successful Business Plans: Get Brilliant Results Fast*. Crimson Publishing.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. Prentice-Hall.

Kuratku, D. F. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1 (33), 1-17.

Ladjar, A.M. (2014). Sepatu Lokal Dengan Taste International. Disponível em: <http://www.marketing.co.id/sepatulokal-dengan-taste-internasional/>. [Acesso em: 16 de Setembro de 2018].

Ledo, W. (2017). O turismo e o imobiliário vão manter a dinâmica em 2018?. Obtido de: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/o-turismo-e-o-imobiliario-va-manter-a-dinamica-em-2018>. [Acesso em: 30 de Setembro de 2018].

McAdams, C. (2014). Definition of American Pop Culture. Obtido de: (<http://www.csub.edu/~bruff/Pop%20Culture%20Articles.pdf>) [Acesso em: 12 de Dezembro de 2018].

Magalhães Afonso, J. (2018). E-commerce. Cada vez mais compras *online* e com tendência para subir. Disponível em: <https://sol.sapo.pt/artigo/599422/e-commerce-cada-vez-mais-compras-online-e-com-tendencia-para-subir>. [Acesso em: 23 de Setembro de 2018].

McKeever, M. (2012). *How to Write a Business Plan*, 11ª Ed. Berkeley: NOLO.

Neves, J. C. D. (2002). *Avaliação de empresas e negócios*. Lisboa: McGraw-Hill.

OCDE (2017). Relatórios Económicos da OCDE. Disponível em: <https://www.oecd.org/eco/surveys/Portugal-2017-OECD-economic-survey-overview-portuguese.pdf>. [Acesso em: 15 de Setembro de 2018].

Oliveira, J. P. e Silva, I. P. (2015). Porto: A cultura geek está bem e recomenda-se. Disponível em: <https://jpn.up.pt/2015/03/07/dani-sabado-cultura-cultura-geek-esta-bem-recomenda-jose-pedro-oliveira/>. [Acesso em: 24 de Setembro de 2018].

Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, 1ª Ed. New Jersey: John Wiley and Sons.

PORDATA (2016). População residente em idade activa: total e por grupos etários. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+em+idade+ativa+total+e+por+grupos+et%C3%A1rios-3244-291831>. [Acesso em: 30 de Setembro de 2018].

PORDATA (2017). Agregados domésticos privados com computador, com ligação à Internet em casa e com ligação à Internet através de banda larga (%). Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Agregados+dom%C3%A9sticos+privados+com+computador++com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+em+casa+e+com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+atrav%C3%A9s+de+banda+larga+\(percentagem\)-1494](https://www.pordata.pt/Europa/Agregados+dom%C3%A9sticos+privados+com+computador++com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+em+casa+e+com+liga%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+Internet+atrav%C3%A9s+de+banda+larga+(percentagem)-1494). [Acesso em: 30 de Setembro de 2018].

Rayport, J. F. e Jaworski, B. J. (2007). *Introduction to e-commerce*. 2ª Ed. Singapore: McGraw-Hill.

Shultz, D. E. et al. (1993). *Integrated Marketing Communications*. McGraw Hill Professional.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. e Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica: Conceitos e Prática*. Lidel.

ThoughtCo (2018). Sociological Definition of Popular Culture. Obtido de: (<https://www.thoughtco.com/popular-culture-definition-3026453>) [Acesso em: 12 de Dezembro de 2018].

Thornton, P. H., Ribeiro-Soriano, D. e Urbano, D. (2011). Socio-cultural factors and entrepreneurial activity - An overview. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 2 (29).

Warden, C. (s.d.). 7 Mobile Marketing Stats That Will Blow Your Mind. Disponível em: <https://www.convinceandconvert.com/mobile/7-mobile-marketing-stats-that-will-blow-your-mind/>. [Acesso em: 17 de Setembro de 2018].

We are social (2017). Digital in 2017: Global Overview. Disponível em: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>. [Acesso em: 16 de Setembro de 2018].

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning* 15 (2), 54-66.

## Anexos

### Anexo I – Questionários

#### Estudo de mercado – Kyuubit

Este inquérito insere-se num Trabalho Final de Mestrado, do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). O questionário pretende estudar o comportamento dos consumidores face ao setor do retalho (*Online*) mais especificamente, amantes da cultura pop. Os dados recolhidos são confidenciais.

#### 1. Idade

*Marcar apenas uma.*

- ☐ 10-14  
☐ 15-24  
☐ <25

#### 2. Sexo

*Marcar apenas uma.*

- ☐ Masculino  
☐ Feminino

#### 3. Rendimento anual bruto

*Marcar apenas uma.*

- ☐ <10.000€  
☐ 10.000€ - 20.000€  
☐ 20.000€ - 35.000€  
☐ 35.000€ - 50.000€  
☐ >50.000€

#### 4. Tem interesse em produtos relacionados com cultura pop?

*Marcar apenas uma.*

- ☐ Sim  
☐ Não  
☐ Talvez

#### 5. Com que frequência costuma comprar artigos pop? Escolha somente uma opção.

*Marcar apenas uma.*

	1	2	3	4	+5
Diariamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Semanalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Costuma realizar encomendas *online*?

*Marcar apenas uma.*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

## 7. Após efetuar uma encomenda, costuma cancelá-la?

*Marcar apenas uma.*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Às vezes

## 8. Quais as características que considera mais revelantes, quando acede a um website? Escolha três.

*Marcar três.*

- ☐ Ser User Friendly
- ☐ Visualmente apelativo
- ☐ Suporte personalizado
- ☐ Língua
- ☐ Rapidez do website
- ☐ Informações de contato
- ☐ Domínio próprio

## 9. Quais os artigos que costuma comprar relacionados com cultura pop?

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- ☐ Merchandising
- ☐ Figuras de ação
- ☐ Réplicas
- ☐ Brinquedos
- ☐ Jogos de tabuleiro e acessórios
- ☐ nenhum

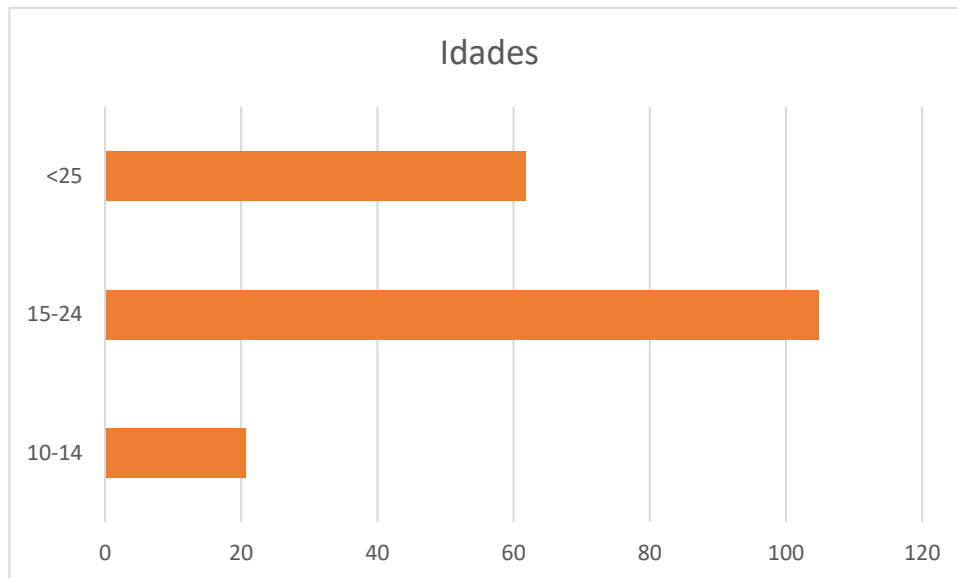
## 10. Quanto estaria disposto a pagar por um artigo relacionado com cultura pop?

Marcar apenas uma oval.

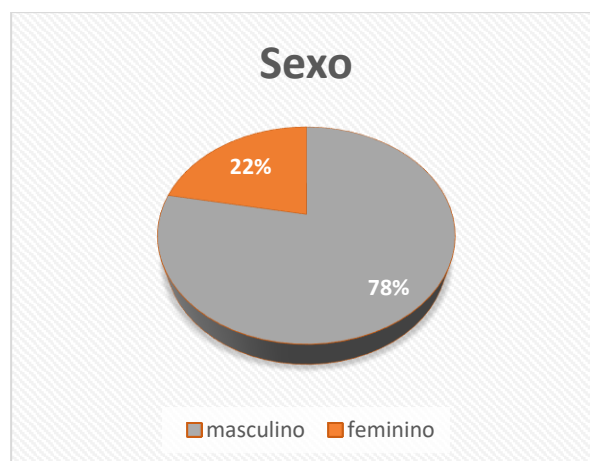
- ☐ Até 15€
- ☐ Entre 16€-150€
- ☐ <150€

## Anexo II – Resultados questionários

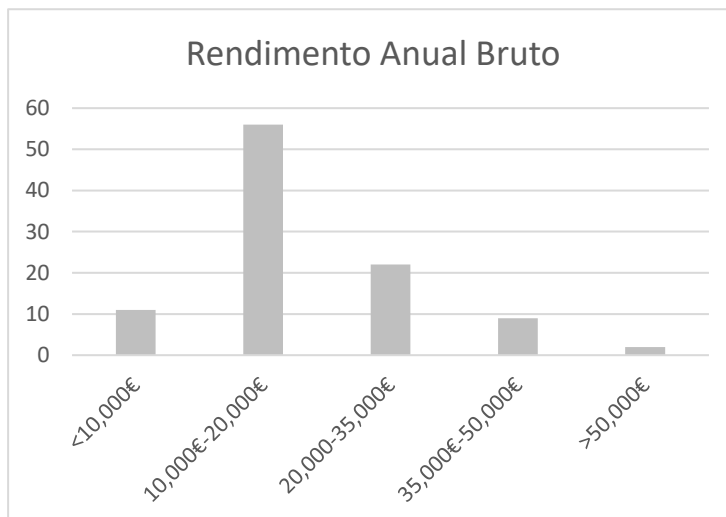
### 1. Idade



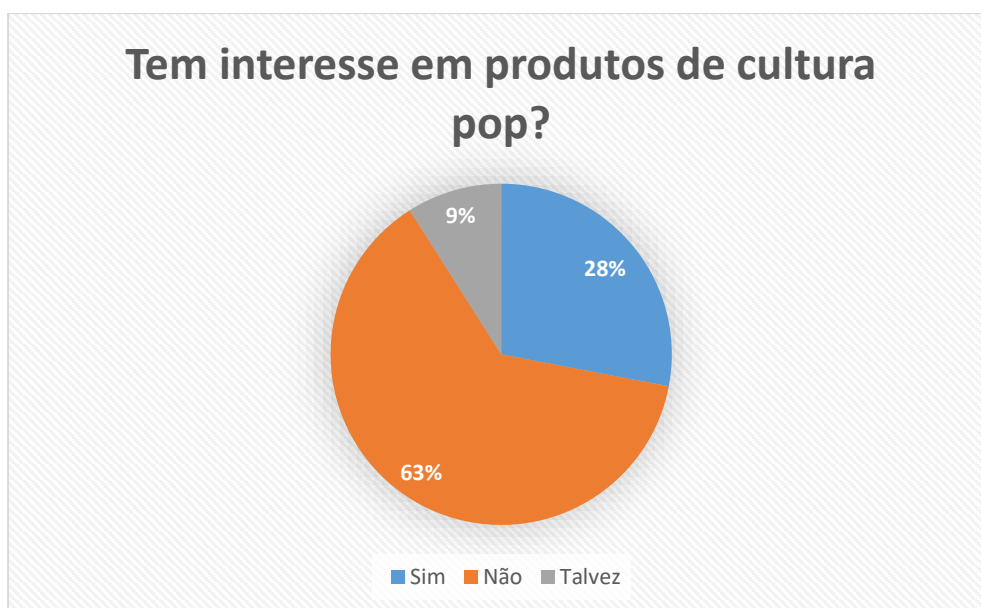
### 2. Sexo



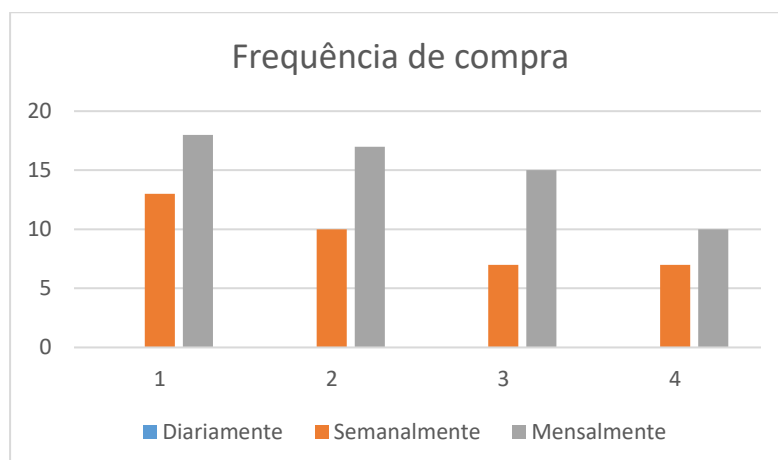
### 3. Rendimento Anual Bruto



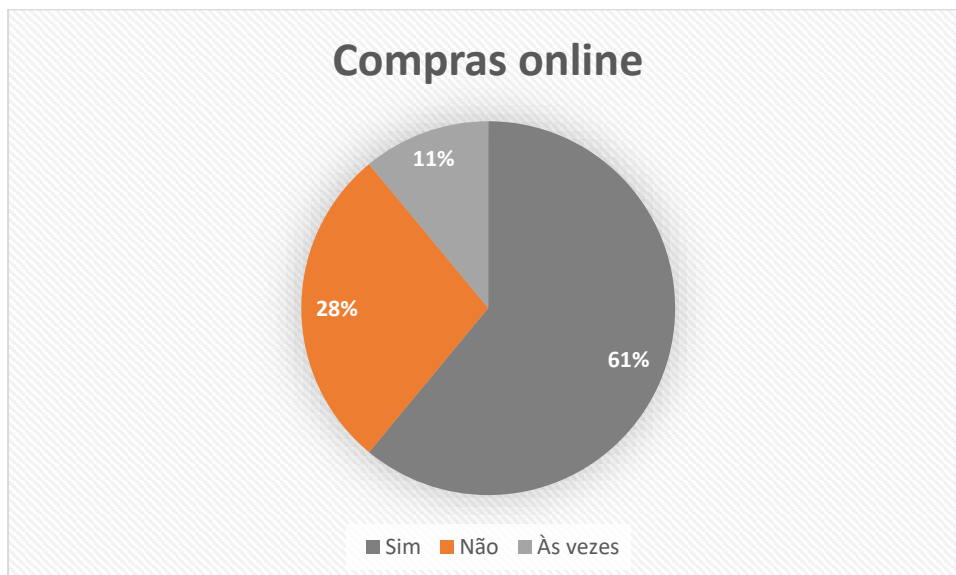
### 4. Tem interesse em produtos relacionados com cultura pop?



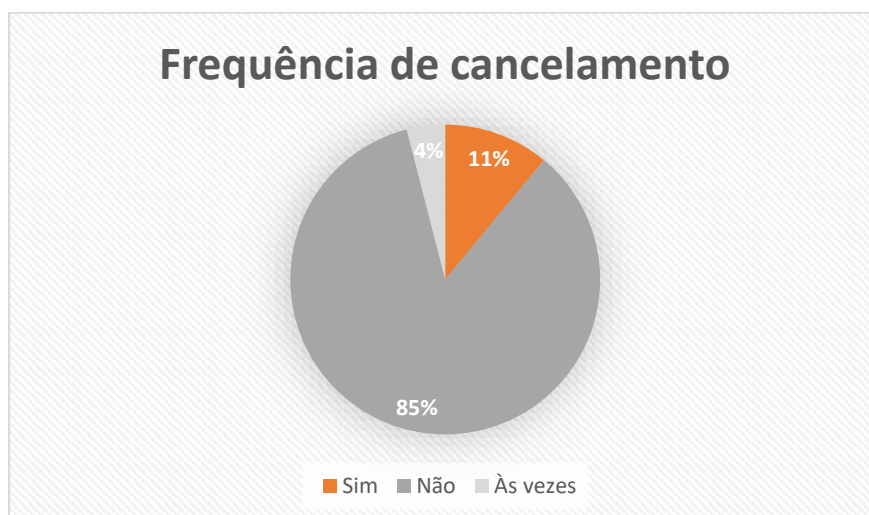
### 5. Com que frequência costuma comprar artigos pop? Escolha somente uma opção.



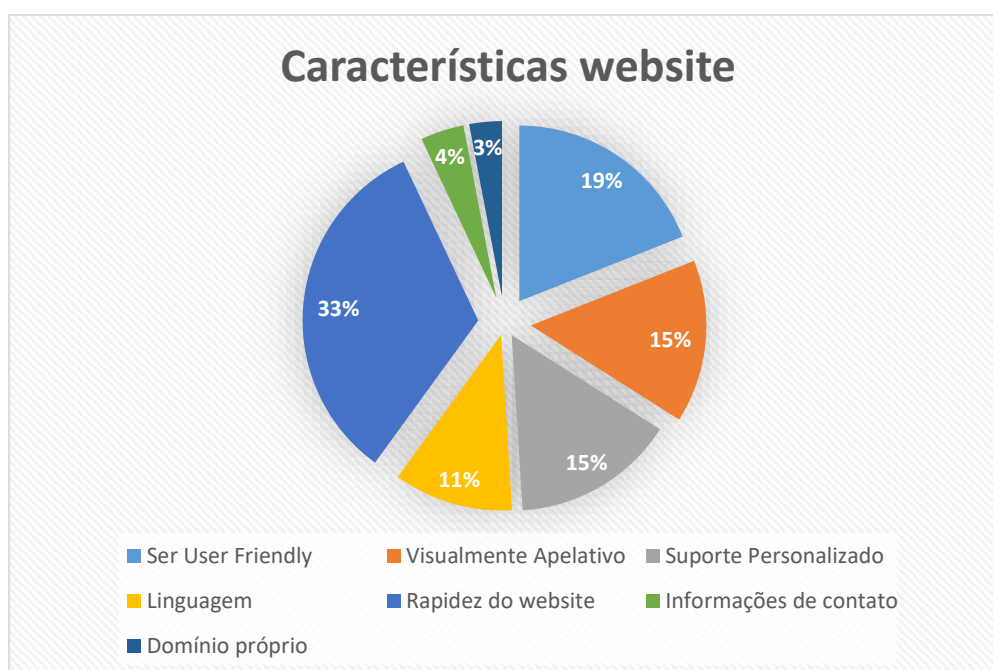
### 6. Costuma realizar encomendas *online*?



7. Após efetuar uma encomenda, costuma cancelá-la?

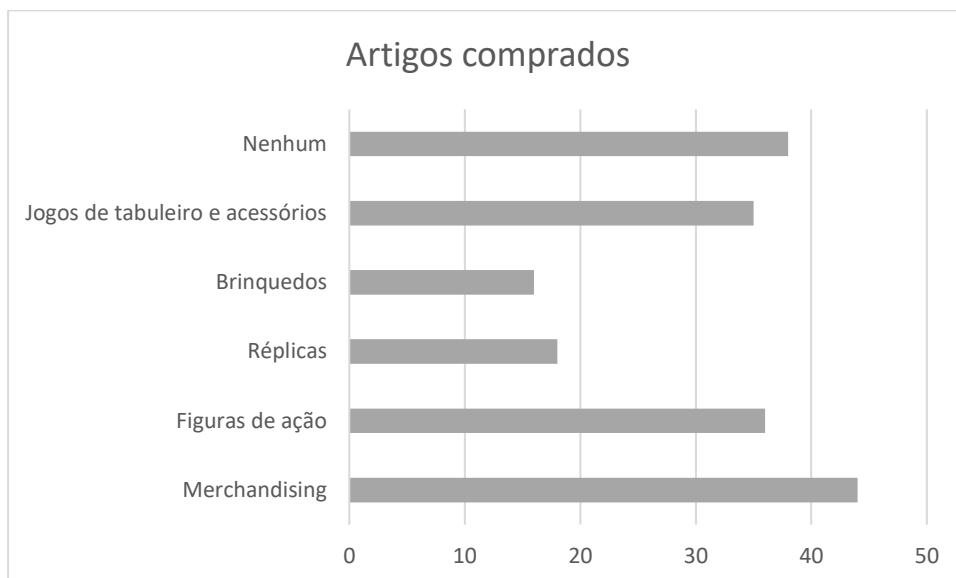


8. Quais as características que considera mais relevantes, quando acede a um website?





**9. Quais os artigos que costuma comprar relacionados com cultura pop?**



**10. Quanto estaria disposto a pagar por um artigo relacionado com cultura pop?**



## Anexo III – CVS

### 1. CV- Micaela Tavares



## MICAELA TAVARES

DESIGNER COMUNICAÇÃO & UI / UX

 7 Setembro 1989  
 Alfragide  
 933 778 593  
 tavares.micaela@gmail.com  
 behance.net/micaelatavares  
 pt.linkedin.com/in/tavaresmicaela

Sou licenciada em Design e mestre em Design do produto; posteriormente frequentei dois cursos: Criação de sites: linguagem html e css e UX & Design Thinking: experiência do utilizador nos negócios. Sou profissional, eficiente, flexível, dedicada, entusiasta e esforçada. Estou sempre a procura de melhorar, desenvolver e alargar os meus conhecimentos. Empenho-me em dar o meu melhor sempre porque trabalho com paixão. No momento estou a procura de uma novo desafio onde possa crescer como profissional e pessoa e desenvolver as minhas capacidades na área.

#design #ui/ux #comunicação #gráfico #arquitecturadeinformação #3D #digital

#### APTIDÕES INFORMÁTICAS

Illustrator	●●●●●●●●
Photoshop	●●●●●●●●
InDesign	●●●●●●●●
After Effects	●●●●●●●●
Oss	●●●●●●●●
Html	●●●●●●●●
Sketch	●●●●●●●●
Invision	●●●●●●●●
Rhinoceros	●●●●●●●●
3D Max	●●●●●●●●
Keyshot	●●●●●●●●
Cinema 4D	●●●●●●●●
AutoCAD	●●●●●●●●
Corel Draw	●●●●●●●●
Windows	●●●●●●●●
MacOS	●●●●●●●●

#### FORMAÇÃO

- A frequentar  
curso: **ESPECIALIZADO UX / UI DESIGN**  
Flag
- Setembro 2018  
curso: **UX & DESIGN THINKING**  
Udemy
- Fevereiro 2013  
curso: **CRIAÇÃO DE SITES WEB- Linguagem Css e Html**  
OITEFORMA - centro de formação profissional de Lisboa
- Ano 2011-2013  
curso: **INGLÊS - NÍVEL B2**  
Language Space School
- Ano 2010-2012  
**MESTRADO EM DESIGN DO PRODUTO**  
Universidade de Técnica de Lisboa - Faculdade de arquitetura
- Ano 2007-2010  
**LICENCIATURA EM DESIGN COMUNICAÇÃO**  
IADE - Creative University

#### EXPERIÊNCIA

Desde Julho 2013  
**DESIGNER GRÁFICO, UI/UX e 3D**  
**DESIGN STUDIO DA BLACHERE ILLUMINATION**

- Paginação de catálogos e books;
- Estacionário;
- Design de App;
- Simulações estáticas;
- Animações;
- Tratamento de Imagem;
- Criação, modelação e renderização de peças 2D e 3D;
- Impressão 3D;
- Formadora da equipa Interna.

PHOTOSHOP; ILLUSTRATOR; INDESIGN; AFTER EFFECTS;  
RHINOCEROS 3D; KEYSHOT; 3DMAX; CINEMA 4D.

## 2. CV - Ricardo Tavares



+351 834842871  
 RICARDOMATOSTAVARES@GMAIL.COM  
 LINKEDIN.COM/IN/RICARDOMATOSTAVARES

# RICARDO TAVARES

**DATE OF BIRTH**  
25 JANUARY 1994

**EDUCATION**

**MASTER'S DEGREE**  
CORPORATE SCIENCES  
 LISBON SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT (ISEG)  
2018-2019

**LICENCIATE DEGREE**  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
 INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL (IPS)  
2012-2016

**SKILLS**

PHC CS Advanced  
 ERP Primavera  
 Excel  
 SAP HCM  
 SPSS  
 Wordpress  
 SQL

**LANGUAGE SKILLS**

**ENGLISH**  
C1 - CERTIFICATED

**SPANISH**  
B2 - CERTIFICATED

**PORTUGUESE**  
NATIVE - MOTHER TONGUE

**PROFILE**

I am an experienced and efficient professional with expertise both in Finances and Human Resources. I always seek to apply my knowledge and skills for continuous improvement. At the moment I am seeking a new opportunity where I can grow and experience new environments.

**WORK EXPERIENCE**

**REPRESENTATIVE OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION DEPARTMENT**  
 SANA HOTELS (AZINOR) | JULY 2017 - CURRENTLY | PORTUGAL

- Human Resources- Support Headquarters Implementing HR processes, Payroll and Control of Staff costs;
- Finances- Confer and reconcile supplier and bank accounts. Provide assistance in the daily operations and treasury management. Monitor and assist in the preparation of financial statements. Verification and confirmation of cash receipts from accommodation and catering units. Suppliers Invoices control and validation;
- Provide support to the Director and Team Managers of Hotel Unit;
- Reporting - Weekly and Monthly financial results.

**HUMAN RESOURCES CONSULTANT - IT RECRUITER**  
 KELLY SERVICES | MARCH 2017 - JUNE 2017 | PORTUGAL

- Business Development;
- Tech Recruitment (SAP, Programmers, DBA);
- Sourcing of candidates using networks, referrals and applications;
- Updating and management of candidates database;
- Delivery of shortlisted candidates to customers;
- Advertisements preparation and publication.

### 3. CV - Ana Tavares

#### DADOS PESSOAIS

<b>Morada</b>	Azeitão, Setúbal
<b>Telemóvel</b>	(00351) 916951431
<b>Correio Eletrónico</b>	atmailat@gmail.com
<b>Data de nascimento</b>	Maio de 1968
<b>Estado Civil</b>	Casada
<b>Carta de condução</b>	Carta de condução de ligeiros
<b>Nacionalidade</b>	Sul Africana e Portuguesa
<b>Línguas</b>	Inglês (fluente), Português (fluente), Africano (razoável), Francês (elementar)

#### HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

##### Formação superior

##### **University of South Africa**

Licenciatura em Política Internacional

##### **University of Cambridge**

**CELTA** (Cambridge University) – Certificado para ensino de língua Inglesa

##### **DGES**

Equivalências para lecionar no ensino oficial

##### **Supreme Court of South Africa**

Licenciatura - Certificado de tradutora interprete Inglês-Português e Português-Inglês. **Tradutora juramentada.**

##### Formação complementar

#### **FORMAÇÃO DE FORMADORES**

CAP

#### EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

##### Tradutora/Interprete

**The Bank of Lisbon and South Africa**, part-time.

**Serviços de tradutora na Cabinda Gulf Oil** company; traduzir discursos de diretores, cartas e documentos.

Tradução de relatórios para o **Dow Jones**.

Tradução e certificação de diversos documentos para clientes particulares, ordens profissionais, processos para tribunais, traduções para a Lisnave, Blachere Illumination, Embaixadas, documentos para notários e advogados. Trabalho com advogados.

##### Ensino/Formação

##### **Weltsprachen Institut (Beja)**

Professora de língua Inglesa (2 anos)

##### **Communicate Language Institute (Lisboa)**

Professora de língua Inglesa (1 ano)

##### **Celff (Fogueteiro)**

Professora de língua Inglesa e coordenadora de departamento (6 anos)

##### **Indelma**

## Anexo IV - Plano Financeiro

Tabela I - Demonstração de Resultados

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Vendas</b>					
Artigos até 15€	22 442 €	22 520 €	22 722 €	23 059 €	23 732 €
Artigos de 16€ a 150€	232 949 €	233 765 €	235 861 €	239 356 €	246 344 €
Artigos superiores a 150€	665 292 €	667 620 €	673 608 €	683 587 €	703 546 €
<b>CMVMC</b>					
Artigos até 15€	4 488 €	4 504 €	4 544 €	4 612 €	4 746 €
Artigos de 16€ a 150€	139 770 €	140 259 €	141 517 €	143 613 €	147 806 €
Artigos superiores a 150€	465 704 €	467 334 €	471 526 €	478 511 €	492 482 €
Salários	57 173 €	57 173 €	57 173 €	57 173 €	57 173 €
FSE	18 137 €	18 137 €	18 137 €	18 137 €	18 137 €
EBITDA	217 492 €	218 511 €	221 133 €	225 503 €	234 242 €
Amortizações	8 399 €	8 399 €	8 399 €	7 899 €	711 €
EBIT (Resultado Operacional)	209 093 €	210 113 €	212 734 €	217 604 €	233 531 €
RAI	209 093 €	210 113 €	212 734 €	217 604 €	233 531 €
IRC 25%	52 273 €	52 528 €	53 184 €	54 401 €	58 383 €
Resultado Líquido	156 820 €	157 585 €	159 551 €	163 203 €	175 148 €

Tabela II - Fundo de Maneio

	2019	2020	2021	2022	2023
Reserva Segurança Tesouraria	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €
Clientes	-	-	-	-	-
Fornecedores	-	-	-	-	-
Segurança Social	1 146,75 €	1 146,75 €	1 146,75 €	1 146,75 €	1 146,75 €
IRS	495,00 €	495,00 €	495,00 €	495,00 €	495,00 €
IVA	17 078,37 €	17 554,27 €	17 715,07 €	17 983,07 €	18 519,06 €
Fundo Maneio Necessário	-8 720,12 €	-9 196,02 €	-9 356,82 €	-9 624,82 €	-10 160,81 €
Investimento em Fundo de Maneio	-8 720,12 €	-475,90 €	-160,80 €	-268,00 €	-535,99 €

Tabela III - Cash Flows

	2019	2020	2021	2022	2023
Cash-Flow de Investimento	-35 939,00 €	-	-	-	-
Cash-Flow de Exploração	171 515,80 €	164 027,77 €	165 657,17 €	168 880,16 €	173 832,89 €
Free Cash-Flow	135 576,80 €	164 027,77 €	165 657,17 €	168 880,16 €	173 832,89 €
Cash-Flow acumulado	135 576,80 €	299 604,56 €	465 261,73 €	634 141,89 €	807 974,78 €

**Tabela IV - Sensibilidade VAL 5 Anos**

VAL 5 Anos	Sensibilidade ao Preço							
	-10%		-5%	-1%	0%	1%	5%	10%
Sensibilidade à procura	-10%	1 107 683 €	1 207 346 €	1 287 055 €	1 306 927 €	1 326 798 €	1 406 508 €	1 514 400 €
	-5%	1 207 283 €	1 312 483 €	1 396 621 €	1 417 596 €	1 438 572 €	1 522 709 €	1 627 909 €
	-1%	1 286 964 €	1 396 593 €	1 484 273 €	1 506 132 €	1 527 991 €	1 615 671 €	1 725 300 €
	0%	1 306 884 €	1 417 620 €	1 506 186 €	1 528 266 €	1 550 345 €	1 638 911 €	1 749 648 €
	1%	1 326 804 €	1 438 648 €	1 528 099 €	1 550 400 €	1 572 700 €	1 662 151 €	1 773 995 €
	5%	1 406 484 €	1 522 758 €	1 615 752 €	1 638 935 €	1 662 119 €	1 755 113 €	1 871 386 €
	10%	1 506 085 €	1 627 895 €	1 725 317 €	1 749 605 €	1 773 892 €	1 871 314 €	1 993 125 €